



“PLAN ESTRATÉGICO PARA UN HOTEL EN EL CALLEJÓN DE HUAYLAS 2020-2024”

**Trabajo de investigación presentado
para optar el Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Verónica Cecilia Gonzales Uribe

Roger Giancarlos Matos Quino

Luis Alfredo Romero Romero

Shirley Paola Sánchez López

Esther Rocío Zimic Palacios

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

2020

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias por su incondicional apoyo y paciencia durante los años que llevamos a cabo la maestría.

Agradecemos a todos nuestros profesores por sus enseñanzas y consejos, en especial al profesor Alejandro Flores por su orientación, asesoramiento y dedicación durante el desarrollo de la presente investigación.

Resumen ejecutivo

El hotel está ubicado en el Callejón de Huaylas, distrito de Anta, a veinte minutos de la ciudad de Huaraz. Desde su apertura en 2014, se ha venido empleando una estrategia genérica de enfoque en diferenciación, siguiendo las ideas de Michael Porter.

Según el acuerdo con el dueño del hotel, se han gestionado los seis primeros años consolidando la marca en el Callejón de Huaylas y, luego de una reunión a principios de 2020, se renovó la confianza del equipo encargado para que continúe con la administración hasta 2024.

Para elaborar el plan estratégico, se ha tomado como punto de partida el diagnóstico de la situación interna y externa del hotel, pero, sobre todo, se ha debido adaptar al Estado de Emergencia impuesto por el Gobierno desde el 16 de marzo, razón por la cual se ha dividido en dos fases: la Fase de Contingencia (marzo de 2020 – diciembre de 2021) y Fase de Reactivación (enero de 2022 – diciembre de 2024).

En la Fase de Contingencia, el hotel tiene el reto de continuar con la operación y sobrevivir hasta fines de 2021 a través del cambio de modelo de negocio por ese período, en el cual se brindará servicio de hotelería en cuarentena (en adelante, servicio de cuarentena) a las empresas mineras de la región.

Superado este período, comenzará la Fase de Reactivación en enero de 2022 a través de la implementación de los planes funcionales de las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.

Plantear propuestas de inversión, mejorar la infraestructura, ofrecer nuevos servicios, fidelizar a los trabajadores e intensificar la presencia digital del hotel; forman parte del lineamiento estratégico propuesto para diciembre de 2024, cuyo objetivo central es retomar el rumbo de crecimiento experimentado hacia fines del año 2019 y se espera generar un valor actual (VA) superior de S/ 22.000.000.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
 Introducción	 1
 Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa	 3
1. Breve historia de la empresa	3
2. La empresa en la actualidad	3
3. Descripción y perfil estratégico de la empresa	4
4. Definición del problema que enfrenta la empresa	4
5. Enfoque y descripción de la solución prevista	5
6. Alcance de la propuesta	5
7. Limitación de la propuesta	5
 Capítulo II. Análisis externo.....	 6
1. Macroentorno	6
1.1 Factor político	6
1.2 Factor económico	6
1.3 Factor social	7
1.4 Factor tecnológico	7
1.5 Factor ecológico	8
1.6 Factor legal	9
2. Microentorno	10
2.1 Intensidad de la competencia	10
2.2 Poder de negociación de los proveedores	10
2.3 Poder de negociación de los clientes	10
2.4 Servicios sustitutos	11
2.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores	11
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
4. Conclusiones	12

Capítulo III. Análisis interno	13
1. Modelo de negocio.....	13
1.1 Propuesta de valor.....	13
1.2 Segmento de mercado	13
1.3 Canales.....	13
1.4 Relación con los clientes	13
1.5 Fuente de ingresos.....	14
1.6 Recursos clave	14
1.7 Actividades clave	14
1.8 Socios clave	14
1.9 Estructura de costos	14
2. Cadena de valor.....	14
2.1 Eslabones primarios	15
2.1.1 Marketing y ventas.....	15
2.1.2 Personal de contacto	15
2.1.3 Soporte físico y habilidades	15
2.1.4 Prestación.....	15
2.1.5 Clientes	16
2.1.6 Otros clientes	16
2.2 Eslabones de apoyo.....	16
2.2.1 Dirección General y de Recursos Humanos	16
2.2.2 Organización interna y tecnología.....	16
2.2.3 Infraestructura y ambiente.....	17
2.2.4 Abastecimiento	17
3. Análisis de áreas funcionales	17
3.1 Administración y Gerencia	17
3.2 Marketing y ventas.....	17
3.3 Operaciones	18
3.3.1 Calidad.....	18
3.4 Finanzas	19
3.4.1 Margen EBITDA	19
3.5 Recursos humanos	19
3.5.1 Capacitación del personal.....	19
3.6 Conclusión	19
4. Análisis VRIO.....	20

5. Definición de ventaja competitiva.....	21
6. Definición de estrategia competitiva	22
7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
8. Conclusiones	23
Capítulo IV. Perfil del consumidor	24
1. Características del consumidor de turismo en el Perú	24
1.1 Turista extranjero	24
1.2 Turista interno.....	24
2. Análisis del consumidor.....	25
2.1 Turista extranjero que visita Huaraz (2019).....	26
2.2 Turista nacional que visita Huaraz (2019).....	26
2.3 Conclusiones.....	27
3. Perspectiva bajo condiciones de la COVID-19	27
3.1 Perspectiva COVID-19 a nivel nacional	27
4. Proyecciones de la demanda	29
4.1 Proyecciones de la demanda – Fase de Contingencia.....	30
4.2 Proyecciones de la demanda - Fase de Reactivación.....	32
Capítulo V. Planeamiento estratégico 2020-2024.....	35
1. Misión.....	35
2. Visión a 2030	35
3. Valores.....	35
4. Objetivo general a 2024	36
4.1 Objetivos estratégicos a 2024.....	36
5. Implementación del objetivo general	36
5.1 Fase de Contingencia	37
5.1.1 Alcance temporal	37
5.1.2 Objetivos estratégicos	37
5.1.3 Punto de equilibrio para la Fase de Contingencia	38
5.1.4 Supuestos base de operatividad.....	39
5.1.5 Escenarios previstos.....	39
5.1.6 Acciones estratégicas para funcionar en Fase de Contingencia.....	40
5.1.7 Acciones de marketing.....	42
5.1.8 Presupuesto	44

5.1.9 Conclusiones.....	45
5.2 Fase de Reactivación.....	46
5.2.1 Alcance temporal	46
5.2.2 Estrategia competitiva.....	46
5.2.3 Objetivos estratégicos	46
5.2.4 Punto de equilibrio para la Fase de Reactivación	47
5.2.5 Supuestos base de operatividad de reactivación	47
5.2.6 Escenarios previstos.....	48
5.2.7 Acciones estratégicas	49
5.2.8 Conclusiones.....	49
 Capítulo VI. Planes funcionales 2022 – 2024.....	50
1. Plan de marketing	50
1.1 Objetivo	50
1.2 Estrategia corporativa de marketing	51
1.3 Acciones estratégicas	51
1.3.1 Estrategia de servicio	51
1.3.2 Estrategia de identidad de marca	52
1.3.3 Estrategia de precios.....	52
1.3.4 Estrategia de canales	53
1.3.5 Estrategia de promoción.....	53
1.3.6 Estrategia de personas	54
1.3.7 Estrategia de procesos	54
1.4 Presupuesto	54
2. Plan de operaciones.....	54
2.1 Objetivo	55
2.2 Estrategia corporativa de operaciones	55
2.3 Acciones estratégicas	56
2.4 Presupuesto	58
3. Plan de recursos humanos	58
3.1 Objetivo	59
3.2 Estrategia corporativa para recursos humanos	59
3.3 Acciones estratégicas	60
3.4 Presupuesto	61
4. Plan de finanzas	61

4.1 Objetivo	61
4.2 Estrategia corporativa de finanzas.....	62
4.3 Acciones estratégicas	62
4.4 Premisas para proyecciones financieras para reactivación	63
4.5 Proyecciones financieras	63
5. Conclusiones	66
 Capítulo VII. Análisis financiero	67
1. Objetivo	67
2. Metodología de valorización como negocio en marcha	67
3. Flujo de caja descontado 2020-2024 (bajo la simulación de que no exista pandemia)	67
3.1 Supuestos generales	67
4. Flujo de caja descontado 2020-2024 para el escenario con pandemia.....	69
4.1 Supuestos generales	69
5. Comparación de resultados de los escenarios sin pandemia y con pandemia	70
6. Conclusiones	71
 Conclusiones y recomendaciones	72
1. Conclusiones	72
2. Recomendaciones	73
 Bibliografía	74
Anexos.....	81
Nota biográfica	99

Índice de tablas

Tabla 1.	Factor político.....	6
Tabla 2.	Factor económico.....	7
Tabla 3.	Factor social.....	7
Tabla 4.	Factor tecnológico	8
Tabla 5.	Factor ecológico.....	8
Tabla 6.	Factor legal	9
Tabla 7.	Intensidad de la competencia	10
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes.....	11
Tabla 10.	Servicios sustitutos	11
Tabla 11.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	11
Tabla 12.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	12
Tabla 13.	Análisis VRIO	21
Tabla 14.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	22
Tabla 15.	Aspectos clave para proyección de la actividad hotelera 2020-2024	29
Tabla 16.	Minas en el departamento de Áncash.....	31
Tabla 17.	Objetivos estratégicos a 2024	36
Tabla 18.	Escenarios previstos en Fase de Contingencia	40
Tabla 19.	Presupuesto de material de bioseguridad según protocolo COVID-19.....	42
Tabla 20.	Precios para el segundo semestre de 2021 (en soles, con IGV).....	43
Tabla 21.	Presupuesto de ventas en la Fase de Contingencia (en soles).....	44
Tabla 22.	Presupuesto de gastos operativos y administrativos en la Fase de Contingencia.....	45
Tabla 23.	Objetivos estratégicos	46
Tabla 24.	Escenarios para la Fase de Reactivación	48
Tabla 25.	Acciones estratégicas de la Fase de Reactivación	49
Tabla 26.	Lineamiento estratégico para plan de marketing.....	50
Tabla 27.	Mix de servicios	51
Tabla 28.	Precios 2022 - 2024 (en soles)	52
Tabla 29.	Política de descuentos 2022 – 2024	53
Tabla 30.	Lineamiento estratégico para plan de operaciones	54
Tabla 31.	Acciones estratégicas para el plan de operaciones – Parte I.....	56
Tabla 32.	Acciones estratégicas para el plan de operaciones – Parte II.....	57

Tabla 33.	Lineamiento estratégico para plan de recursos humanos.....	58
Tabla 34.	Acciones estratégicas para plan de recursos humanos	60
Tabla 35.	Lineamiento estratégico para plan de finanzas	61
Tabla 36.	Acciones estratégicas para plan de finanzas	62
Tabla 37.	Flujo de caja descontado 2020 –2024 (sin pandemia)	68
Tabla 38.	Flujo de caja descontado 2020-2024 (con pandemia)	70
Tabla 39.	Comparación de la valoración para los escenarios sin pandemia versus con pandemia.....	70
Tabla 40.	Creación de valor en para el escenario con pandemia, usando el valor económico agregado (EVA).....	71

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de servicios.....	15
Gráfico 2.	Ventas totales y costo en marketing del hotel vs. competidores 2014-2019 (en miles de soles)	18
Gráfico 3.	Calidad del hotel vs. competidores (2014-2019).....	18
Gráfico 4.	Margen EBITDA del hotel vs. competidores (2014-2019)	19
Gráfico 5.	Capacitación del personal del hotel vs. competidores (2014-2019)	19
Gráfico 6.	Unidades mineras con casos de COVID-19 en Perú	30
Gráfico 7.	Proyección de demanda en Fase de Contingencia	32
Gráfico 8.	Proyecciones de recuperación de la demanda turística nacional e internacional	33
Gráfico 9.	Proyecciones de escenarios de recuperación del turismo (OMT 2020)	33
Gráfico 10.	Proyecciones de escenarios de recuperación de tránsito para turismo.....	33
Gráfico 11.	Principales meses de visita del Parque Nacional Huascarán	34
Gráfico 12.	Proyecciones de ocupación para la Fase de Reactivación en el hotel	34
Gráfico 13.	Línea de tiempo de la implementación del objetivo general (Fase de Contingencia y Fase de Reactivación)	37
Gráfico 14.	Línea de tiempo de la Fase de Contingencia	38
Gráfico 15.	Punto de equilibrio para la Fase de Contingencia (promedio mensual).....	39
Gráfico 16.	Línea de tiempo de las dos acciones de marketing en la Fase de Contingencia ...	42
Gráfico 17.	Estrategia competitiva.....	46
Gráfico 18.	Punto de equilibrio para la Fase de Reactivación (promedio mensual)	47
Gráfico 19.	Matriz de Ansoff para marketing	51
Gráfico 20.	Matriz de Ansoff para operaciones	56
Gráfico 21.	Matriz de Ansoff para recursos humanos	59
Gráfico 22.	Matriz de Ansoff para plan de finanzas.....	62
Gráfico 23.	Utilidad neta	64
Gráfico 24.	Retorno de capital (ROE).....	64
Gráfico 25.	Margen de contribución (MC)	65
Gráfico 26.	Margen EBITDA	65

Índice de anexos

Anexo 1.	Poder de negociación de proveedores	82
Anexo 2.	Modelo de negocio del período 2014-2019.....	82
Anexo 3.	Organigrama para el periodo 2014 – 2019	82
Anexo 4.	Indicadores adicionales de marketing y ventas (2014 – 2019).....	83
Anexo 5.	Indicadores adicionales de operaciones del hotel vs. competidores (2014-2019)...	83
Anexo 6.	Indicadores adicionales de finanzas del hotel vs. competidores (2014-2019)	84
Anexo 7.	Indicadores adicionales de recursos humanos del hotel vs. competidores (2014-2019) 85	
Anexo 8.	Características del turista extranjero	86
Anexo 9.	Características del turista interno	87
Anexo 10.	Llegada de visitantes a los principales museos, sitios turísticos y áreas naturales protegidas.....	87
Anexo 11.	Características del turista extranjero que visita Huaraz.....	88
Anexo 12.	Características del turista nacional que visita Huaraz	88
Anexo 13.	Hoteles que brindan servicio de cuarentena en la zona sierra de Áncash	89
Anexo 14.	Evidencia de tarifa de servicio de cuarentena (29 junio de 2020)	89
Anexo 15.	Matriz FODA – Fase de Contingencia.....	89
Anexo 16.	Estado de resultados de Fase de Contingencia	90
Anexo 17.	Modelo de negocio periodo 2022 – 2024.....	90
Anexo 18.	Organigrama 2022 – 2024.....	90
Anexo 19.	Relación precio – calidad de hoteles Callejón de Huaylas para 2022.....	91
Anexo 20.	Presupuesto de marketing	91
Anexo 21.	Mapa de experiencia del cliente del hotel	91
Anexo 22.	Presupuesto de plan de operaciones	92
Anexo 23.	Presupuesto de plan de recursos humanos.....	92
Anexo 24.	Balance general histórico (2014-2019) y proyectado (2020-2024) en escenario con pandemia.....	93
Anexo 25.	Estado de resultados histórico (2014-2019) y proyectado (2020-2024) en escenario con pandemia	94
Anexo 26.	Activo fijo detallado 2014, en el que se muestra el valor de venta del terreno.....	94
Anexo 27.	Cálculo de inductores de valores históricos para el escenario sin pandemia	94

Anexo 28. Expectativas de proyección (2020-2024) de tarifas para escenario sin pandemia	94
Anexo 29. Estado de resultados histórico (2014-2019) y proyectado (2020-2024) en escenario sin pandemia	95
Anexo 30. Cálculo de la tasa de descuento para escenario con pandemia y sin pandemia	96
Anexo 31. Cálculo de g de crecimiento perpetuo y valores terminales para cada escenario	97
Anexo 32. Plan de inversiones (2022-2024) en escenario con pandemia	97
Anexo 33. Expectativas de proyección (2020-2024) de tarifas para escenario con pandemia	98
Anexo 34. Evolución de tarifas por temporada(izquierda) y ocupación por temporada (derecha) 2019 – 2024	98

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad establecer un plan estratégico para un hotel ubicado en el Callejón de Huaylas, departamento de Ancash, para el periodo 2020-2024. El objetivo es generar la diferenciación del hotel con respecto a su competencia a partir del *mix* de factores como la arquitectura, la vista y los servicios del hotel, junto con el clima y la geografía de la zona, a fin de que puedan convertirse en la preferencia de los turistas.

Para la elaboración del presente plan estratégico, se han analizado, en primer lugar, el desempeño estratégico del hotel y el de los dos principales competidores, tomando como referencia el indicador EBITDA que alcanzaron al cierre de los seis años de operación (2014-2019), según la información obtenida del simulador Cesim. Luego, con los resultados obtenidos al cierre del último año de ejecución del simulador, y con factores no controlados que surgen actualmente, se diseñaron y elaboraron la estrategia y los planes funcionales para el período 2020-2024.

Es parte del desarrollo del presente plan enfrentar la crisis que atraviesa el turismo a causa de la pandemia del COVID-19 para asegurar la continuidad del negocio y fortalecer la marca a través de servicios diferenciados capaces de superar las expectativas de los clientes.

La estructura del trabajo consta de siete capítulos. En el primer capítulo, se presenta el perfil competitivo de la empresa, que incluye una breve historia, su situación actual y su perfil estratégico, para entender el problema y la solución propuesta con sus alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo, se describe el análisis externo correspondiente al macroentorno identificando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales; y el microentorno, con las cinco fuerzas de Porter. Esto nos permitirá evaluar las oportunidades y amenazas para el hotel que se muestran en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

En el tercer capítulo, se detalla el análisis interno del hotel mediante el modelo de negocio Canvas, la cadena de valor, las áreas funcionales, y el análisis de los recursos y capacidades (VRIO) para obtener las ventajas competitivas; asimismo, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), analizando las fortalezas y las debilidades que determinan si la posición de la empresa es favorable.

En el cuarto capítulo, se analiza el perfil del consumidor partiendo del turista que visita al Perú; luego, se presentan las preferencias de los turistas nacionales y extranjeros que visitan Áncash.

En el quinto y en el sexto capítulo, se desarrolla el Plan Estratégico 2020–2024. En el quinto capítulo, se abordan la misión, la visión, los valores, el objetivo general al 2024 y su implementación a través del desglose en Fase de Contingencia y Fase de Reactivación. Por otro lado, en el sexto capítulo, se desarrollan los planes funcionales para el periodo 2022-2024 a través del lineamiento estratégico, las estrategias corporativas, las acciones estratégicas y los presupuestos de marketing, de operaciones, de recursos humanos y de finanzas.

El séptimo capítulo se enfoca en el análisis financiero a través de los flujos de caja descontados del período 2020-2024 comparando el escenario trabajado (contingencia y reactivación) con el escenario que no presente COVID-19.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa

En este primer capítulo, se presentará el hotel gestionado en Cesim durante el periodo 2014–2019, se describirá el perfil estratégico del negocio, se tratará el problema que se afrontará y, finalmente, se planteará la solución con su alcance y sus limitaciones.

1. Breve historia de la empresa

El señor Juvenal Rotta nació en Huaraz, y vivió gran parte de su vida en Madrid. En aquella ciudad, trabajó en un reconocido hotel donde aprendió mucho sobre este tipo de negocio. Luego de algunos años y con el carácter emprendedor que lo caracteriza, decidió iniciar su propio hotel en un local alquilado en Madrid. Años después, decidió retornar a Huaraz, donde inauguró un hotel, el cual operó por quince años.

Sin embargo, el desarrollo comercial (apertura de discotecas, agencias de viaje y otros locales) de la zona aledaña al hotel, le quitó la tranquilidad que los huéspedes disfrutaban en el centro de la ciudad. Por ello, en 2012 decidió emprender la construcción de un hotel en el Callejón de Huaylas con fondos propios provenientes de la venta del hotel de Huaraz y de financiamiento. Este hotel está ubicado en el distrito de Anta, provincia de Carhuaz, aproximadamente a 20 km de la ciudad de Huaraz, lugar que cuenta con un clima agradable para disfrutar la vista de la Cordillera Blanca y la Cordillera Negra. En 2014, inició sus operaciones con cincuenta habitaciones y decidió contratar los servicios de un equipo que gestione el hotel durante seis años, y que aportó en su sostenibilidad y crecimiento.

2. La empresa en la actualidad

Al cierre del periodo 2014-2019, el hotel se consolidó en la zona e incrementó su prestigio en el Callejón de Huaylas, lo cual quedó demostrado con sus principales indicadores:

- Calificación del 109 % de calidad de personal (sobre el 100 %)
- ROE: 7,36 %
- ROA: 5,84 %
- EBITDA: S/ 2.561.246,00
- Margen EBITDA: 47,83 %

Ante tales resultados expuestos en una reunión celebrada en el hotel a fines de 2019, el Sr. Rotta decidió continuar con la administración por cinco años más a cargo del mismo equipo, e implementar acciones que fortalezcan su posición en el mercado y que reduzcan el costo financiero incurrido hasta la fecha.

3. Descripción y perfil estratégico de la empresa

El hotel, ubicado en el Callejón de Huaylas, inició sus operaciones en enero de 2014. Desde entonces, fue consolidando el nombre de la marca debido al destacado servicio ofrecido a los turistas locales y extranjeros, quienes disfrutaron de la cultura ancashina, la gastronomía peruana y fusión, su impresionante geografía. Las instalaciones del hotel garantizan momentos de confort, relax y entretenimiento; se cuenta con cincuenta habitaciones distribuidas en diez bloques con cinco habitaciones cada una y todas con vistas a la Cordillera Blanca del Callejón de Huaylas.

Para asegurar la calidad esperada en los servicios del hotel, la empresa está construyendo una sólida red con proveedores adecuados, principalmente locales, de servicios de salud, de suministro de alimentos y otros productos, además de servicios para el mantenimiento de la infraestructura. Asimismo, el hotel es una empresa socialmente responsable, que realiza sus actividades de manera sostenible con su entorno, lo que incluye comunidades aledañas, recursos naturales y la aplicación de reciclaje de residuos.

4. Definición del problema que enfrenta la empresa

El principal problema del hotel es la menor afluencia de turistas al Callejón de Huaylas en el departamento de Ancash, en relación con las principales ciudades visitadas, tales como Lima, Ica, Piura, Cusco y Junín. Ello se debe a la falta de promoción de los atractivos turísticos, como paisajes naturales, centros históricos y deportes de aventura; además, no se cuenta con una oferta hotelera con servicios diferenciados en el Callejón de Huaylas.

Un aspecto importante para tomar en cuenta es la aparición y expansión de la pandemia generada por el virus de la COVID-19, un factor no controlable y que limita el libre desplazamiento de las personas a nivel nacional e internacional (Organización Mundial de la Salud [OMS] 2020). El hotel se vio afectado seriamente por el impacto de la pandemia al no generar fuentes de ingreso que hiciesen sostenible su permanencia en el mercado.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

El enfoque de solución será elaborar un plan estratégico que involucre la fase de sostenibilidad del hotel en tiempos de pandemia, a la que se llamará *Fase de Contingencia*, e incluirá cambios en la operación para prestar un nuevo servicio de hotelería para cuarentena para el personal de empresas públicas y privadas que operen en la zona.

Más adelante, cuando la pandemia sea controlada y se restablezca nuevamente el turismo, se implementará la denominada *Fase de Reactivación* para que el hotel vuelva a ofrecer los servicios a turistas nacionales y extranjeros adaptándose a un nuevo contexto y con una recuperación progresiva de la demanda. Acciones propias de la recuperación serán buscar incrementar su ocupación con la mayor afluencia de turistas a la zona de Callejón de Huaylas. Para ello, se trabajará en el marketing digital del hotel y su nueva propuesta de valor a través de la promoción intensiva de la zona en sus redes sociales y publicidad que lleguen a la mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros. A su vez, se apoyará a los gremios relacionados al turismo para fomentar la apertura del tránsito aéreo comercial a esta zona.

6. Alcance de la propuesta

Para el hotel, ubicado en el distrito de Anta, provincia de Carhuaz, aproximadamente a 20 km de la ciudad de Huaraz, departamento de Áncash, el plan estratégico tiene un horizonte de cinco años (2020-2024). La Fase de Contingencia comienza en marzo del 2020 y terminará en diciembre de 2021, mientras que la Fase de Reactivación empezará en enero de 2022 y finalizará en diciembre de 2024.

7. Limitación de la propuesta

La información financiera base es producto de los resultados de los seis años de gestión según Cesim (2014-2019). Las proyecciones del plan estratégico cuentan con criterios reales y no se están considerando los datos de las operaciones internacionales que tenía el hotel. La fecha de corte para la información en el desarrollo del presente documento es el 30 de agosto de 2020.

Capítulo II. Análisis externo

En este capítulo, se presentará el análisis externo del macroentorno a través del modelo PESTEL. Luego, se expondrá el análisis del microentorno con el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, se ofrecerá un cuadro de factores e impactos, y, finalmente, se presentará la Matriz de Análisis Externo (EFE) con sus respectivas conclusiones.

1. Macroentorno

Para el análisis del macroentorno, se empleó el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).

1.1 Factor político

A continuación, en la Tabla 1, se presentan los principales factores políticos considerados.

Tabla 1. Factor político

Nº	Factor político	Impacto
1	Elecciones Generales el 11 de abril de 2021 según Decreto Supremo N° 122-2020-PCM (El Peruano 2020)	Positivo: La continuidad de la democracia, y el planeamiento de una política nacional y competitiva causan una impresión positiva. Negativo: La tensión política suscita que la inversión privada se paralice; en cuanto a la corrupción, se demuestran la falta de valores y ética, así como el descontrol sobre los recursos del Estado.
2	Implementación de la Política Nacional de Competitividad y Productividad según Decreto Supremo N° 345-2018-EF (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2018)	
3	Casos frecuentes de corrupción en el entorno político (BBC Mundo 2018)	
4	Incertidumbre política a causa del enfrentamiento entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo (Gestión 2019a)	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.2 Factor económico

En cuanto a los factores económicos, en la Tabla 2, se presentan los principales factores económicos que han impactado en la situación actual, así como la proyección estimada, lo cual sirve de guía para tomar decisiones.

Tabla 2. Factor económico

Nº	Factor económico	Impacto
1	Entre 2002 y 2013, el PBI de Perú creció 6,1 % anual en promedio (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2013).	Positivo: Según el Banco Mundial, la proyección del PBI de Perú para 2021 es de 7 %, el mayor de la región (Gestión 2020a). Positivo: Al recibir buena calificación crediticia, el Perú puede obtener créditos con buenas condiciones. Negativo: Se incrementaron las tasas de pobreza. Negativo: Se paralizaron las actividades económicas a causa del estado de emergencia nacional. Negativo: Existen menores precios de las materias primas, volatilidad de los mercados financieros y disminución del comercio internacional. Negativo: Se registró una disminución de ingresos fiscales.
2	Entre 2014 y 2018, el PBI de Perú se desaceleró a un promedio de 3,2 % anual debido a la corrección en el precio internacional de materias primas como el cobre (Fondo Monetario Internacional [FMI] 2018).	
3	Se ejecutan políticas macroeconómicas prudentes.	
4	Existe un correcto manejo de la inflación.	
5	Se maneja el gasto con prudencia (política fiscal).	
6	Se maneja correctamente la política monetaria.	
7	Debido a la pandemia, se espera que el PBI caiga 13 % (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2020a).	
8	Fitch Ratings ratificó la calificación crediticia de Perú en moneda extranjera en BBB+ con perspectiva estable y ajustó de A- a BBB+ la calificación crediticia en moneda nacional (MEF 2020a).	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.3 Factor social

A continuación, en la Tabla 3, se exponen los principales factores sociales que se considera que afectarían de manera positiva o negativa a los intereses del hotel como negocio.

Tabla 3. Factor social

Nº	Factor social	Impacto
1	Se estima que, para 2030, Perú tenga 35 millones de personas (INEI 2019).	Positivo: El Perú tiene un gran potencial como destino turístico; es elogiado por sus paisajes, gastronomía y cultura. Negativo: Demográficamente, el país se verá afectado en el futuro, pues existirá mayor población de edad avanzada, que requiere de atención solidaria del Estado. Negativo: La inseguridad ciudadana afecta a la población y a los negocios; muchos empresarios no sienten que el país sea un lugar donde invertir o incluso transferir su capital humano. Negativo: Existen bastantes conflictos activos pendientes de solución, lo cual genera desconfianza en la gestión del Estado. Negativo: La informalidad y la discriminación son aspectos complejos aún por resolver, que no permiten una competencia justa.
2	La población activa entre 15 y 64 años representa el 66.1 % en 2020 y pasará a un 66.2 % en 2025.	
3	Existe mayor crecimiento en la población adulta mayor (mayores de sesenta años).	
4	La población de extranjeros en el Perú representa 963,528 personas al cierre de 2019 (INEI 2020a).	
5	Según el INEI (2020b), el 86 % de la población nacional cree que será víctima de algún delito y el 27.3 % de los mayores de quince años fueron víctimas de algún delito.	
6	Según la Defensoría del Pueblo (2020), existen 137 conflictos activos, 51 latentes y 91 en proceso de diálogo.	
7	Perú es identificado como un destino para la operación turística (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] 2015); ello lo demuestra el crecimiento de 6.19 % en 2019 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] 2019a).	
8	Las actividades principales solicitadas por turistas jóvenes de Estados Unidos son el ecoturismo y los deportes de aventura.	
9	El turista europeo valora la historia, la cultura, los aspectos gastronómicos y las vistas paisajísticas.	
10	La pandemia evidenció varios temas sociales por resolver, como la informalidad y la discriminación.	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.4 Factor tecnológico

A continuación, en la Tabla 4, se presentan los principales factores tecnológicos que afectarían de manera positiva o negativa los intereses del hotel como negocio.

Tabla 4. Factor tecnológico

Nº	Factor tecnológico	Impacto
1	Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) están desarrollados a la medida y facilitan la gestión hotelera.	Positivo: Las empresas han tratado de iniciar y otras, de acelerar el proceso de transformación digital.
2	Se desarrolla una transformación digital en todas las áreas de la empresa para redefinir productos, servicios, procesos y estrategias corporativas (Gestión 2019b).	
3	Un factor vital para llevar a cabo una transformación digital exitosa es la cultura organizacional, por lo que es importante una evolución de colaboradores y directivos (Everis Perú 2019).	Positivo: El ecosistema de comercio electrónico ha crecido muy significativamente en esta coyuntura. Negativo: Se ha mostrado un incremento extraordinario del presupuesto de 2020 en costos en tecnología en la mayoría de las empresas.
4	Los servicios de alquiler en línea (como Airbnb) representan una fuerte competencia a la industria hotelera (Inga 2019).	
5	Incorporar innovaciones tecnológicas y procesos de transformación digital son fuente de ventaja competitiva (Walt Disney World 2020; Tendencias Hoy 2018; Grupo Mustella 2019; Tourinews 2017).	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Todas estas innovaciones tecnológicas y los procesos de transformación digital que vienen ocurriendo son una oportunidad para los hoteles al incorporarlos en su propuesta de valor para obtener ventaja competitiva.

1.5 Factor ecológico

A continuación, en la Tabla 5, se presentan los principales factores ecológicos que, en este caso, favorecerían a los intereses del hotel como negocio.

Tabla 5. Factor ecológico

Nº	Factor ecológico	Impacto
1	El medio ambiente es un factor importante, ya que toda industria productiva o de servicios está establecida dentro de una o varias locaciones.	Positivo: El cuidado del medioambiente se ha resaltado en el comportamiento del consumidor.
2	Desde el inicio del Estado de Emergencia, los niveles de contaminación han disminuido en ciudades como Lima (Dourojeanni 2020).	
3	Con la reactivación económica, se espera que los niveles de contaminación retornen e inclusive superen los registrados antes de la pandemia de COVID-19.	
4	La situación de pandemia propicia la comisión de actos en contra de la ley, como la deforestación de la Amazonía (Gardiner 2020) y el incremento de la minería ilegal en Madre de Dios.	
5	Esta situación es una oportunidad para fortalecer las leyes relacionadas con el medio ambiente.	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.6 Factor legal

A continuación, en la Tabla 6, se presentan los principales factores legales que afectarían de manera positiva o negativa a los intereses del hotel como negocio.

Tabla 6. Factor legal

N°	Factor legal	Impacto
1	Decreto Supremo 001-2015-MINCETUR. Regula la gestión de hospedajes a nivel nacional (Mincetur 2015)	<p>Positivo: La formalización del sector permitirá mayor confiabilidad de la inversión y seguridad al usuario.</p> <p>Positivo: Se prevé que el turismo nacional tendrá una recuperación más rápida con respecto al turismo extranjero.</p> <p>Positivo: Existe flexibilización de parte del Gobierno en los temas económicos y tributarios con el fin de apoyar a las empresas y no se interrumpa la cadena de pagos.</p> <p>Positivo: El Gobierno otorga garantías y se brinda flexibilidad para reprogramaciones de crédito.</p> <p>Positivo: Se aplican medidas conciliadoras entre el empleador y el colaborador para enfrentar el impacto económico y evitar el corte de la cadena de pagos.</p> <p>Positivo: Se establece una apertura gradual de vías de comunicación para personas a nivel nacional para generar movimiento económico.</p> <p>Negativo: En la economía y el empleo a nivel mundial.</p> <p>Negativo: Las restricciones para la aplicación a beneficios económicos no permiten que el apoyo del Estado llegue a todas las empresas afectadas.</p> <p>Negativo: Los sectores relacionados al turismo, tales como los hoteles, los restaurantes, los operadores turísticos y las aerolíneas, han suspendido indefinidamente sus actividades por varios meses.</p> <p>Negativo: La apertura de las vías de comunicación para personas puede ocasionar también la movilidad y el contagio del COVID-19.</p>
2	Resolución Ministerial N° 465-2017-MINCETUR. Plan Nacional de Calidad Turística 2016-2025 (Mincetur 2017).	
3	Resolución Ministerial 233-2019-MINCETUR. Plan para la Formalización del Sector Turismo 2019-2021 (Mincetur 2019b)	
4	Decreto Supremo N° 008-2020-SA. Declaración en Emergencia Sanitaria a nivel nacional para prevención del COVID-19 (Ministerio de Salud [Minsa] 2020a)	
5	Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Declaración del Estado de Emergencia Nacional a causa del COVID-19 (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2020)	
6	Resolución de Superintendencia N° 058-2020/SUNAT. Aplazamientos, fraccionamientos y refinanciamientos de deudas tributarias (MEF 2020b)	
7	Decreto Legislativo N° 1455. Creación del programa Reactiva Perú (Presidencia de la República del Perú 2020a)	
8	Decreto de Urgencia N° 038-2020. Establece medidas para mitigar efectos económicos a trabajadores y empleadores ante el COVID-19 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] 2020)	
9	Decreto de Urgencia N° 076-2020. Dicta medidas complementarias para el financiamiento de la micro y pequeña empresa del sector turismo para la reducción del impacto del COVID-19 (Presidencia de la República del Perú 2020b)	
10	Resolución Ministerial N° 0384-2020-MTC/01. Lineamientos para la prevención del COVID-19 en el transporte aéreo de pasajeros a nivel nacional (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] 2020a)	
11	Resolución Ministerial N° 0385-2020-MTC/01. Lineamientos para la prevención del COVID-19 en el servicio de transporte terrestre regular de personas de ámbito provincial (MTC 2020b).	
12	Resolución Ministerial N° 0386-2020-MTC/01. Lineamientos para la prevención del COVID-19 en el servicio de transporte terrestre regular de personas en los ámbitos nacional y regional (MTC 2020c)	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Microentorno

Para el análisis del microentorno, se empleó el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

2.1 Intensidad de la competencia

La competencia en el sector es alta y, por lo tanto, un reto importante. A continuación, en la Tabla 7, se presenta una síntesis de sus características e impactos.

Tabla 7. Intensidad de la competencia

Nº	Intensidad de la competencia	Impacto
1	La competencia de hoteles en el Callejón de Huaylas es alta; sin embargo, los competidores directos son pocos.	Positivo: Es necesario innovar en servicios, debido a las nuevas exigencias de los clientes.
2	Los competidores directos identificados son Cuesta Serena Boutique Hotel, Copacabana Lodge, Eccame y Montaña Jazz.	
3	A causa de la coyuntura de Estado de Emergencia, muchos hoteles cerrarán temporalmente y otros lo harán de manera definitiva.	Negativo: Se paralizaron los servicios turísticos hoteleros por un largo periodo.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. En la Tabla 8, se presentan los principales impactos considerados.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Nº	Poder de negociación de los proveedores	Impacto
1	El nivel de negociación de los proveedores es bajo ya que no existen proveedores que puedan representar un monopolio.	Positivo: Permite tener una mayor capacidad de negociación con los proveedores (ver Anexo 1).
2	La industria hotelera en Áncash cuenta con una cantidad importante de proveedores de alimentos.	
3	La cercanía a Lima es estratégica (entre siete y ocho horas vía terrestre) para el suministro de diversos artículos.	Positivo: Posibilita la obtención de bienes y servicios a precios y calidad competitivos
4	Proveedores de servicios de telefonía, Internet y cable conocidos a nivel nacional	
5	Huaraz cuenta con proveedores de servicios de mantenimiento, contables, jurídicos y otros servicios de soporte a la gestión.	Positivo: Se asegura el adecuado y oportuno abastecimiento del hotel

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un alto nivel de negociación por la variedad de opciones de alojamiento de la que disponen. A continuación, en la Tabla 9, se presentan los principales impactos detectados.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Nº	Poder de negociación de los clientes	Impacto
1	El nivel de negociación es alto ya que cambiar de hotel es sencillo, pero son pocos los hoteles en competencia directa.	Positivo: Surge la necesidad de fidelizar al cliente a través de servicios innovadores. Positivo. Existe la oportunidad de ofrecer experiencias distintas a los clientes.
2	El viajero turista tiene poder de negociación a través de las agencias de viajes.	
3	Los viajes de negocio son contratados por la compañía según presupuesto y el rango del funcionario.	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.4 Servicios sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos hace referencia a alternativas capaces de satisfacer la necesidad del consumidor (ver Tabla 10).

Tabla 10. Servicios sustitutos

Nº	Servicios sustitutos	Impacto
1	El principal sustituto en el sector hotelero es Airbnb (Airbnb 2017).	Positivo: Existe la oportunidad de innovar para captar a los clientes de turismo y los corporativos. Negativo: Existe una competencia desleal o con diferentes obligaciones formales (administrativas y fiscales).
2	Lima es la tercera ciudad de Latinoamérica con mayor requerimiento de alquileres.	
3	En Cusco, las tarifas de hoteles de tres o cuatro estrellas se han reducido entre 10 % y 20 % debido a los alquileres.	
4	Se presenta un impacto fuerte para las tarifas corporativas (reducción de 30 %), ya que las compañías consideran el alquiler como una buena alternativa.	
5	Según percepción del mercado hotelero, el alquiler genera competencia desleal puesto que solo se paga el 5 % a la Sunat por renta de segunda categoría.	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Inga, 2019.

Por ello, es importante estudiar el contexto socioeconómico que afecta a la industria hotelera, adelantarse a los acontecimientos, aportar un valor añadido y fidelizar a los clientes con la propuesta de valor.

2.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores siempre está presente. Por ello, el hotel procura estar a la vanguardia con respecto a las necesidades de sus clientes (ver Tabla 11).

Tabla 11. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Nº	Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Impacto
1	Existe una amenaza latente, pues en todas las circunstancias aparecen emprendedores con negocios innovadores y competitivos.	Positivo: La gestión debe enfocarse a fidelizar clientes.
2	Es esencial considerar la innovación en servicios para reducir el impacto de nuevos competidores.	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

De acuerdo con David (2013: 80), «la Matriz de Evaluación de Factores Externos [EFE] permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva». Para realizar este análisis se consideraron las principales oportunidades y amenazas de la matriz PESTEL. Luego, se les asignó una calificación de acuerdo con un criterio sobre el impacto que genera cada factor y el puntaje correspondió según qué tan eficaces fueron las estrategias cuando se presentaron dichos factores. El análisis realizado en la Tabla 12 dio como resultado un total ponderado de 1,40 sobre 4. Ello indica que la empresa no cuenta con una buena posición para aprovechar las oportunidades externas y protegerse de amenazas existentes.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Oportunidades	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Ubicación en el <i>top</i> 4 para turistas nacionales y <i>top</i> 11 para turistas extranjeros del destino turístico principal cercano al hotel, el Parque Nacional del Huascarán	0.10	3	0.30
Programa de Reactiva Perú para inyección de liquidez	0.05	2	0.10
Crecimiento del sector turismo a ritmos del 9,6 % (2018 vs. 2017) y 14 % (2019 vs. 2018)	0.05	2	0.10
Crecimiento del PBI del Perú en los años previos a la pandemia de entre 2 y 3 %	0.10	1	0.10
Clasificación del Perú en el tercer puesto en Sudamérica para hacer negocios, según Forbes	0.05	1	0.05
Posibles cambios en estilos de consumo y preferencias de consumidor	0.10	1	0.10
Presencia de factores arqueológicos y paisajísticos que ofrecen un fuerte potencial turístico	0.05	3	0.15
Amenazas	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Proyección de caída del PBI en 13 % a causa de la pandemia (BCRP 2020a)	0.10	1	0.10
Incertidumbre de la duración de la pandemia y sus efectos en la economía	0.10	1	0.10
Sectores más golpeados en la pandemia: hotelero, turismo y transporte aéreo	0.10	1	0.10
Incertidumbre por elecciones presidenciales de 2021 y posibles cambios en políticas económicas	0.05	1	0.05
Crecimiento de la demanda de sustitutos como Airbnb	0.05	1	0.05
Alto índice de inseguridad ciudadana	0.05	1	0.05
137 conflictos sociales activos, 51 latentes y 91 en proceso de diálogo	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00	-	1.40

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Conclusiones

Según la matriz EFE, existe una condición externa no favorable, pero posible de superar a partir de la mejora de medidas sanitarias para combatir la propagación de la COVID-19, situación proyectada para los períodos 2021-2022, sobre todo por la oportunidad para realizar cambios en el hotel.

Capítulo III. Análisis interno

En el presente capítulo, se describirá el modelo de negocio del hotel, la cadena de valor, las áreas funcionales y el modelo VRIO. Todas estas herramientas permitirán conocer la ventaja y la estrategia competitivas del negocio, cuya medición se encontrará en la matriz de análisis interno (EFI) con sus respectivas conclusiones.

1. Modelo de negocio

Para el modelo de negocio presentado, se utilizó el modelo Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder. A continuación, se expone el detalle de cada uno de los nueve bloques del modelo. Todos los bloques corresponden al modelo de negocio 2014-2019 (ver Anexo 2).

1.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en que el hotel se encuentra ubicado a veinte minutos de la ciudad de Huaraz, en el Callejón de Huaylas, con una privilegiada vista al Huascarán y a la Cordillera Blanca. Se ofrece una experiencia singular para redescubrir y vivir la naturaleza en las amplias instalaciones del hotel, en las cuales se brinda confort, seguridad y un cálido servicio que se reflejan en la arquitectura del hotel, cuya decoración remonta al huésped en la historia ancashina.

1.2 Segmento de mercado

El hotel se enfoca en los turistas nacionales y extranjeros de entre 35 y 65 años, con preferencia por el turismo de naturaleza y cultura. En el caso de los turistas nacionales, pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B (Promperú 2019a); por otro lado, en el caso de los extranjeros, son los que tienen la capacidad de gasto diario promedio de USD 350 (Promperú 2019b).

1.3 Canales

Los canales del hotel son dos: agentes locales e internacionales (*wholesale*), y el *counter* del hotel (*retail*).

1.4 Relación con los clientes

Como parte de la fidelización, se debe personalizar la visita del cliente desde que hace la reserva, así como conocer su comportamiento cuando se encuentra en las instalaciones.

1.5 Fuente de ingresos

Se cuenta con tres fuentes de ingresos: la reserva de las habitaciones a través del agente o desde el *counter*, los ingresos financieros, y otros ingresos.

1.6 Recursos clave

El hotel tiene como principal recurso clave a su personal, que se encuentra capacitado para brindar un servicio personalizado con apoyo en la cultura organizacional de la empresa. Además, cuenta con una infraestructura cuya arquitectura evoca la historia ancashina, lo que permite crear una marca diferenciada.

1.7 Actividades clave

Las actividades clave son tres. La primera es el protocolo de calidad del servicio, que empieza desde el traslado del aeropuerto o terminal terrestre, y continúa con el *check-in*, alimentación, actividades seguras, comodidad y *check-out*. En segundo lugar, se dispone de una página web con información básica del hotel. Por último, se cuenta con un plan de capacitación al personal de frecuencia anual.

1.8 Socios clave

Entre los socios clave, figuran los bancos, los agentes locales e internacionales, las comunidades aledañas al hotel, los accionistas y los proveedores (alimentos, servicio de mantenimiento de instalaciones e insumos y, por último, telecomunicaciones).

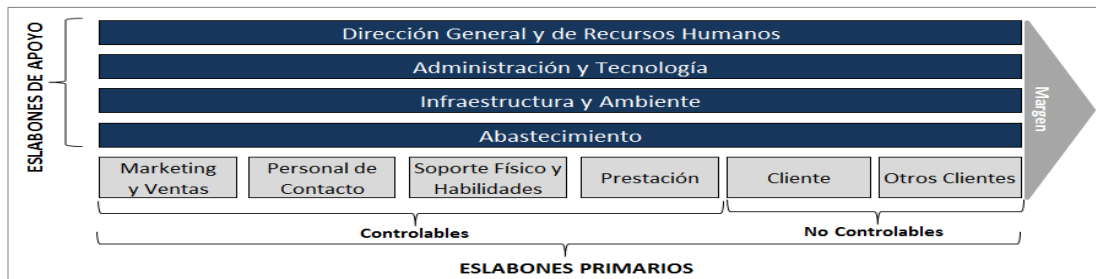
1.9 Estructura de costos

Los costos derivan del gasto de personal, mantenimiento, gastos administrativos, marketing, impuestos, costos financieros y tecnología.

2. Cadena de valor

Es importante definir la cadena de valor del servicio para identificar la ventaja competitiva que permitirá enfocar la diferenciación. Para ello, se clasificarán los eslabones para analizarlos a la luz de la metodología propuesta por Alonso (2008). A continuación, en el Gráfico 1, se presenta la cadena de valor de servicios.

Gráfico 1. Cadena de valor de servicios



Fuente y elaboración: Alonso, 2008.

2.1 Eslabones primarios

2.1.1 Marketing y ventas

Las ventas se realizan a través de los agentes locales e internacionales y de la venta directa en el *counter* del hotel. Se fortalecerá al ser un contacto importante con la experiencia en el hotel.

2.1.2 Personal de contacto

Como eslabón primario, el capital humano es quien transmite la propuesta de valor a través de la atención y calidez humana. Se desarrollará un plan de capacitación actualizado a las nuevas preferencias del consumidor.

2.1.3 Soporte físico y habilidades

El hotel está construido siguiendo un diseño rústico que guarda armonía con el entorno y que, junto con la arquitectura y la ubicación, permite transmitir su propuesta de valor. A través de las diferentes actividades del hotel, se busca maximizar el uso de insumos y materiales de la zona, de manera que sea posible la sostenibilidad del hotel en el tiempo y en su entorno.

2.1.4 Prestación

El hotel ofrece el concepto de disfrutar la experiencia de redescubrir y vivir en medio de la naturaleza con el confort, la seguridad y la calidad del servicio. Actualizará sus características conforme sea pertinente para cubrir las expectativas de los clientes.

2.1.5 Clientes

Los clientes constituyen una variable humana no controlable que interactúa con el personal de contacto y demás prestaciones del hotel. Naturalmente, su manera de percibir los servicios evoluciona; el hotel cuenta con flexibilidad para controlar estos cambios con el objetivo de que la propuesta de valor sea percibida como tal. El segmento de clientes son personas que gustan de convivir con la naturaleza y disfrutar del paisaje que ofrece la Cordillera Blanca, en instalaciones confortables, con alta calidad en el servicio y sostenible con el entorno.

2.1.6 Otros clientes

Otros clientes los constituyen personas que eventualmente quieren conocer la sierra del país a pocas horas de Lima o salir de su ciudad sin mayores expectativas. A través del servicio, se busca impactar en ellos para que puedan redescubrir los espacios naturales privilegiados y la importancia de que las actividades económicas sean sostenibles.

2.2 Eslabones de apoyo

2.2.1 Dirección General y de Recursos Humanos

En este eslabón, se encuentra la Administración de hotel, que establece a lo largo de la organización la cultura del servicio al cliente y, de manera conjunta con las demás áreas, el desarrollo de las actividades enfocadas en el cliente y que éste es la razón de ser del negocio. Es parte de este eslabón la gestión humana por su relevancia para transmitir la propuesta de valor del hotel; por lo tanto, aquella debe estar interiorizada en cada uno de los miembros de la organización y reforzada con su sólido trabajo en equipo.

2.2.2 Organización interna y tecnología

La organización interna está compuesta por la estructura organizacional para el manejo administrativo, operativo y financiero con el fin de desarrollar nuevas características de servicios y oportunidades de negocio que sean coherentes, consistentes, homogéneos y coordinados para la generación de valor.

2.2.3 Infraestructura y ambiente

Las instalaciones renovadas del hotel, tales como las habitaciones, la piscina familiar, el restaurante, el bar y la zona de actividades libres que permiten, gracias al mantenimiento continuo, brindar un ambiente agradable a los clientes.

2.2.4 Abastecimiento

El abastecimiento concentra las actividades para el suministro de materiales, insumos y otros soportes físicos necesarios, material de capacitación de personal, publicidad, salud, comunicaciones, transporte y demás elementos y servicios que contribuyan a transmitir la propuesta de valor. Se busca contratar preferentemente a proveedores de la zona para generar un crecimiento sostenible y reducir costos a lo largo de la cadena de suministro.

3. Análisis de áreas funcionales

Se realiza el análisis interno al identificar cuáles fueron los principales aspectos operacionales y estratégicos de la empresa.

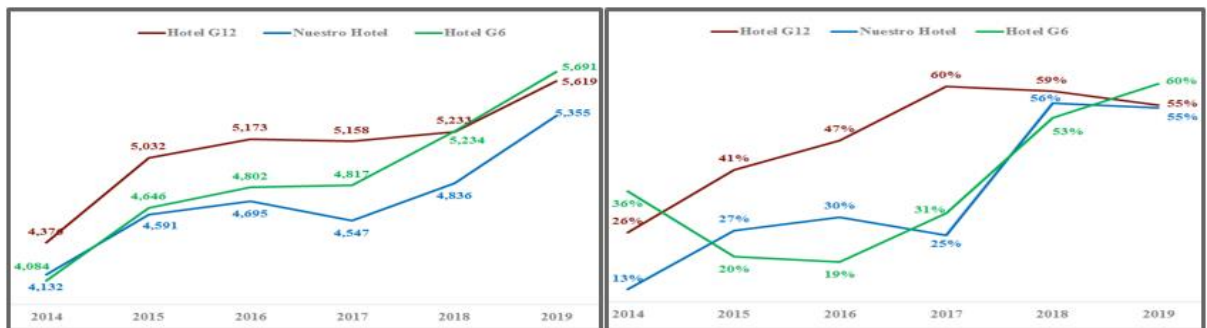
3.1 Administración y Gerencia

La Gerencia, luego de analizar el alto nivel de competencia en el mercado hotelero sin un servicio diferenciado, decidió asumir el reto de utilizar una estrategia con enfoque en diferenciación y asegurar el retorno de la inversión a los accionistas. Para ello, se diseñó el organigrama del hotel en el periodo 2014-2019 (ver Anexo 3).

3.2 Marketing y ventas

La venta total es el indicador más importante. De acuerdo con el Gráfico 2, el hotel ha mostrado una tendencia positiva y llegó a facturar en 2019 alrededor de cinco millones de soles. Cabe destacar que la estrategia de ventas es muy importante; por ello, en el próximo periodo se considera explotar mejor los gestores de reservas a través del marketing digital.

Gráfico 2. Ventas totales y costo en marketing del hotel vs. competidores 2014-2019 (en miles de soles)



Nota: A la izquierda, se presentan las ventas totales; a la derecha, el costo en marketing.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En el Anexo 4, se presentan otros indicadores, tales como el costo de marketing y las ventas *retail* y *wholesale*.

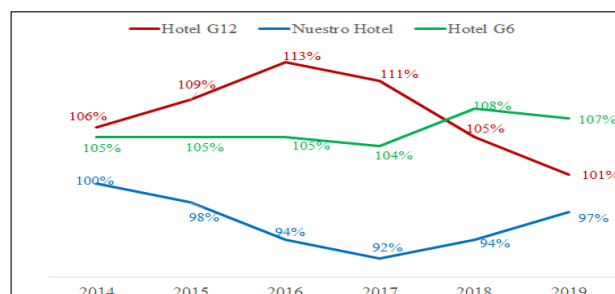
3.3 Operaciones

Entre los aspectos que el área de operaciones prevé, se encuentra el cumplimiento de los estándares de calidad, el control de costos y la distribución del presupuesto destinado a cada una de las actividades que posibilitan la entrega del servicio al cliente.

3.3.1 Calidad

Se valora la calidad en los servicios, considerando la competencia del personal, las condiciones del hotel y la capacidad de atención de los colaboradores, y siempre se planifica mantenerse en rangos razonables y crecientes. En comparación con el mercado (*top 3*), el hotel se posiciona en el tercer lugar; sin embargo, se considera que, en la siguiente gestión, se debe trabajar en acciones que incrementen la calidad (ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Calidad del hotel vs. competidores (2014-2019)



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En el Anexo 5, se presentan otros indicadores, tales como la estructura de costos, la competencia del personal, la ocupación del hotel y el mantenimiento.

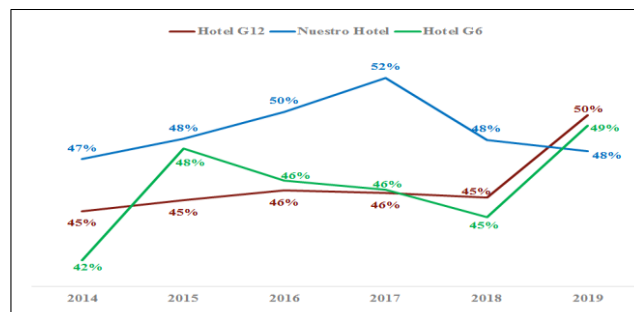
3.4 Finanzas

El área brinda las políticas con respecto a la estructura financiera de la empresa y la administración de los recursos económicos, así como la elaboración de los informes contables a fin de evaluar los resultados operativos y comerciales.

3.4.1 Margen EBITDA

En el Gráfico 4, se puede observar la rentabilidad del hotel en términos de los procesos operativos mediante la comparación entre el EBITDA y las ventas. En el mercado, el margen EBITDA en los seis años ha sido, en promedio, el 47 %; el hotel G12 y el hotel G6, a lo largo de los seis años, alcanzaron un margen EBITDA de 46 %; y el hotel del presente estudio, 49 %. Es decir, el hotel ha sido el que mejor ha rentabilizado sus ventas con la optimización de las operaciones.

Gráfico 4. Margen EBITDA del hotel vs. competidores (2014-2019)



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En el Anexo 6, se muestran otros indicadores, tales como el retorno del capital empleado (ROCE), la liquidez ácida, la solvencia de patrimonio y la rentabilidad sobre las ventas (ROS), la estructura de costos, la competencia del personal, la ocupación del hotel, y el mantenimiento.

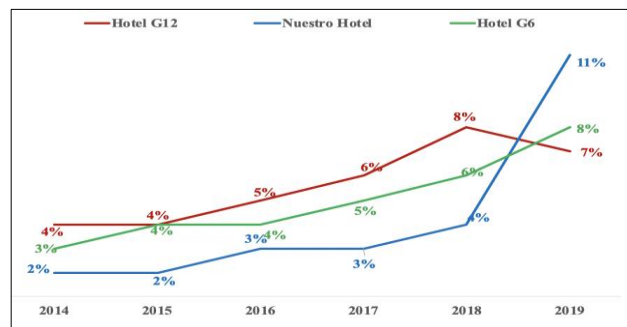
3.5 Recursos humanos

Para esta área, la capacitación del personal es el indicador más importante.

3.5.1 Capacitación del personal

Al invertir en la preparación del personal, sobre todo en habilidades blandas, tales como las de atención al cliente, se logra alcanzar la calidad en los servicios. Según el Gráfico 5, en el mercado el gasto promedio en capacitación fue de 5 %; el gasto en este rubro fue de 4 %. Por ello, se considera la gestión de esta actividad como una oportunidad de mejora.

Gráfico 5. Capacitación del personal del hotel vs. competidores (2014-2019)



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En el Anexo 7, se pueden observar otros indicadores, tales como el nivel de estrés del personal y sus salarios.

3.6 Conclusión

Los ratios analizados presentan una evolución de resultados positivos a lo largo de los seis años, lo que implica que el desempeño como empresa ha permitido que genere valor para los accionistas, a partir de la eficiente gestión del personal, de las operaciones y de sus finanzas bajo el enfoque de servicio al cliente. De esta manera, el hotel queda posicionado entre los tres principales del mercado. Sin embargo, se han identificado oportunidades de mejora en el manejo del estrés del personal, en capacitación y en actividades de marketing para optimizar los resultados de la operación.

4. Análisis VRIO

Según Barney y Wright (1997), la creación de ventaja competitiva sostenible se realiza a través del cuestionamiento de cuatro aspectos clave: el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización. Este método es conocido como VRIO. El análisis VRIO se expone en la Tabla 13.

- **Valor:** La calidad de servicio es diferenciada, ya que se ofrece una experiencia diferente a través de la arquitectura propia del hotel, que permite conocer mejor la historia ancashina y disfrutar de la naturaleza propia del Callejón de Huaylas.
- **Rareza:** Se crea ventaja competitiva a través de la retención del talento ancashino. Para llevarla a cabo, el hotel se esfuerza por mantener sueldos por encima del promedio del sector tanto para los trabajadores permanentes como para los temporales. Además, se brindan capacitaciones para que estén actualizados y el servicio sea de calidad. Esta combinación genera el desarrollo de lealtad y compromiso de los trabajadores.
- **Inimitabilidad:** La marca queda posicionada en la mente de los clientes, quienes se convierten en los principales embajadores de la marca, ya que la recomiendan a sus familiares o amigos.
- **Organización:** La organización del hotel se establece en áreas funcionales, pero la cultura organizacional impartida es aquello que lo diferencia del resto. Se transmite confianza al equipo y la importancia de la calidad del servicio.

Tabla 13. Análisis VRIO

Recursos	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Está bien organizada?	¿Cuál es el resultado?
Personal capacitado	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Ubicación y arquitectura del hotel	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Marca	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Liquidez	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Publicidad	Sí	No			Paridad competitiva
Capacidades	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Está bien organizada?	¿Cuál es el resultado?
Cultura organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Planeamiento de oferta	Sí	No			Paridad competitiva
Manejo de estrés del personal	Sí	No			Ventaja competitiva aún por explotar
Manejo de costos	Sí	Sí	No		Paridad competitiva
Gestión financiera	Sí	No			Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De la Tabla 13, se concluye que el hotel tiene como ventajas competitivas sostenidas su ubicación y arquitectura, su marca y su cultura organizacional. El factor por explotar para conseguir una ventaja competitiva sostenida es el manejo de estrés del personal.

5. Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva es la diferenciación, basada en el posicionamiento de marca del hotel. Esto se sostiene en la singular experiencia ofrecida a los clientes al brindar un servicio con talento ancashino, en una arquitectura que evoca la historia de la región dentro de una cultura organizacional que motiva e incentiva al trabajador a realizar sus labores diarias. Esta mezcla de características propicia que los clientes se conviertan en los principales embajadores del hotel al referir a sus amigos o familiares.

6. Definición de estrategia competitiva

Siguiendo a Porter (1982), la estrategia competitiva que se definirá es la de enfoque en diferenciación, ya que el segmento de mercado está orientado a turistas extranjeros o nacionales con nivel de ingresos altos, quienes pagan por una experiencia personalizada en un hotel que forma parte de la naturaleza del Callejón de Huaylas.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es la herramienta «que sintetiza y evalúa las fortalezas y las debilidades más importantes de las áreas funcionales de la empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas» (David 2013: 122). Para realizar este análisis, se consideraron las principales fortalezas y debilidades; luego, se les asignó un peso de acuerdo con el impacto que genera cada factor a la empresa.

El puntaje fue seleccionado considerando un valor de entre 3 y 4 para las fortalezas, siendo 4 la mayor fortaleza, y, en el caso de las debilidades, se asignaron valores entre 1 y 2, siendo 1 el más débil. En este análisis, la puntuación ponderada total podía variar entre 1 y 4. Según David (2013: 122), «las puntuaciones inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte». La puntuación promedio fue de 2,85, cifra que posiciona al hotel como una organización con una posición interna fuerte. En la Tabla 14, se puede observar la matriz EFI.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fortalezas	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Posicionamiento de la marca	0.10	3	0.30
Arquitectura del hotel y ubicación	0.15	3	0.45
Calidad de servicio - Competencias del personal 117 %	0.15	4	0.60
Exceso de liquidez, ratio liquidez exigente 18,65 en el sexto año (18,65 veces el pasivo corriente de S/ 169.364)	0.10	3	0.30
Capacidad de endeudamiento (bajo nivel de deuda, se puede solicitar más deuda). Solvencia del activo 21 % y solvencia del patrimonio 26 % en el sexto año	0.10	3	0.30
Calidad de las instalaciones del hotel	0.10	3	0.30
Cultura organizacional	0.05	3	0.15
Debilidades	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Inversión deficiente en publicidad y convertirla en oportunidad a través de la implementación de un plan de marketing	0.10	2	0.20
Ratio de manejo del estrés del personal en 70 %	0.10	2	0.20
Limitación en nuestra oferta de servicios	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00	-	2.85

Fuente: Elaboración propia, 2020.

8. Conclusiones

Luego de dirigir la empresa por seis años (2014-2019) y habiendo finalizado este periodo con fortaleza financiera y oportunidades de mejora en la operación, el propietario del hotel le renovó la confianza al equipo de gerencia para el nuevo periodo con el fin de seguir aportando en la construcción de un posicionamiento diferenciado.

Capítulo IV. Perfil del consumidor

En el presente capítulo, se describe al turista en el Perú, tanto el extranjero como el nacional. Se analiza al consumidor, se revisa la perspectiva actual bajo las condiciones de la COVID-19, y, finalmente, se proyecta la demanda para la fase de contingencia 2020-2021 y la fase de reactivación 2022-2024.

1. Características del consumidor de turismo en el Perú

Se dividieron las características del consumidor de turismo en el Perú en dos grupos generales: el turista extranjero y el turista nacional. Para ello, se recurrió a las fuentes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur 2019a), que elabora anualmente el perfil del turista extranjero en el Perú y el vacacionista nacional con el objetivo de conocer las características, hábitos, intereses y gasto de los extranjeros y nacionales que realizan viajes turísticos al país.

1.1 Turista extranjero

Se cuenta con las siguientes características del turista extranjero a partir de los datos publicados por Promperú (2019c):

- La mayoría de los turistas extranjeros provienen de Chile y de Estados Unidos.
- El turista extranjero promedio es *millennial* y reside en Latinoamérica. Suele ser varón, tener pareja y contar con instrucción universitaria; además, trabaja en el sector privado y la gran mayoría tiene redes sociales.
- El 73 % de los turistas extranjeros compra los servicios por separado; en cambio, un 27 % adquiere un paquete turístico.
- El turista extranjero visita más la ciudad de Lima (73 %), seguida de Cusco (37 %).
- Su gasto promedio es superior a 150 dólares diarios, estos representan el 21% de los turistas extranjeros.

El Anexo 8 resume las características del turista extranjero.

1.2 Turista interno

En cuanto al turista interno, en 2019 el 30 % de la población viajó por vacaciones, recreación u ocio a algún destino nacional.

- El turista interno tiene, en promedio, 37 años. Un poco más de la mitad de los turistas internos son mujeres, forman parte de una pareja y cuentan con instrucción superior. Además, los jóvenes son los que más viajan; en efecto, los *centennials* y los *millennials* agruparon el 63 % del total de viajeros en 2018 (56 % en 2017).
- Para viajar, el turista interno recibe muchos comentarios y experiencias de familiares y amigos (44 %), así como información de la búsqueda por internet (20 %).
- Suele planificar su viaje entre una semana (26 %) y dos semanas (24 %).
- Otra característica del turista interno es que no suele buscar información turística antes de viajar (68 %). Ello ocurre porque visitó el lugar con anterioridad, contaba con referencias, o tiene familiares o amigos que conocen o viven en el destino.
- El turista interno suele viajar con amigos o parientes sin niños (32 %) o con grupo familiar directo (24 %).
- Su medio de transporte preferido son el ómnibus o el bus interprovincial (64 %), seguidos por el avión o la avioneta (16 %).
- Su gasto promedio es superior a S/ 200 diarios, estos representan el 27% de los turistas nacionales.
- Por último, del presupuesto del que dispone para realizar su viaje, gasta 31 % en la alimentación y 26 % en el transporte hasta el destino que visita.

El Anexo 9 resume las características del turista interno.

2. Análisis del consumidor

En el presente subcapítulo, se analiza al consumidor y, ya que el hotel está situado en la región Ancash, se revisa al turista que visita Huaraz. Para ello, se recurrió a la información de la Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo, proporcionada en sus estudios del perfil del turista que visitó Huaraz en 2019 (Promperú 2019a; Promperú 2019b).

Para empezar, la mejor temporada para viajar y hacer turismo en Huaraz y sus alrededores comprende los meses desde abril hasta octubre, ya que son muy favorables para las distintas excursiones y disfrutar los atractivos turísticos de la región. En efecto, las zonas geográficas del Callejón de Huaylas (Huaraz, Carhuaz, Yungay, Caraz, etc.) presentan un clima templado y seco; en cambio, las zonas de mayor altitud, como el Parque Nacional Huascarán (Cordillera Blanca y lagunas), presentan climas fríos y secos. Huaraz se caracteriza por días soleados y noches frías. El mes con temperatura más alta es agosto (23,6°C), la temperatura más baja se registra en el mes de julio (4°C) y llueve con mayor intensidad en el mes de marzo (165,6 mm/mes). Se presenta

una estación lluviosa entre octubre y abril con abundantes precipitaciones con temperaturas en torno a los 11°C y una estación seca entre mayo y septiembre, también conocida como verano andino y con temperaturas en torno a los 15°C.

Cabe mencionar que, para el turista nacional, Huaraz se encuentra entre los cuatro primeros destinos de preferencia y, para el turista extranjero, entre los once primeros (ver Anexo 10).

2.1 Turista extranjero que visita Huaraz (2019)

Sobre el turista extranjero, la información disponible es la que corresponde a Promperú (2019b).

- El turista extranjero que visita Huaraz es, en su mayoría, de género masculino (61 %), tiene entre 25 y 34 años (46 %), es soltero (63 %), y cuenta con grado de instrucción universitaria (45 %).
- En cuanto a los aspectos relacionados al viaje, el turista extranjero lo programa entre uno a cuatro meses de anticipación (56 %), viaja por cuenta propia (80 %) y adquiere su paquete turístico en una agencia de viajes física (51 %).
- El turista extranjero visita Áncash por vacaciones (70 %); prefiere viajar solo (53 %), ya que viaja por primera vez a esa región (62 %); y prefiere hospedarse en hostal (40 %).
- El tiempo que permanece el turista extranjero en Áncash son de 9 días, durante los cuales gasta un promedio mayor de USD 166 dólares diarios, estos representan el 30% de los turistas extranjeros. Con respecto a las preferencias de visitas en Áncash, el turista extranjero visita Huaraz (80 %) y la Laguna 69 (37 %).
- Prefiere reservar su alojamiento a través de la plataforma Booking (54 %) y Airbnb (40 %).
- Es un trabajador del sector privado (41 %), procedente de Brasil (14 %) y sin hijos (74 %).

El Anexo 11 resume las características del turista extranjero que visita Huaraz.

2.2 Turista nacional que visita Huaraz (2019)

Con respecto al turismo nacional, la información disponible es la que corresponde a 2019, según Promperú (2019a). Se estima que, durante aquel año, según la Encuesta Trimestral de Turismo Interno, se realizaron más de 1,9 millones de viajes por turismo interno con destino a la región Áncash, lo que representó el 4,3 % del total de viajes a nivel nacional. A continuación, se presentan datos sobre el turista nacional que visita Huaraz:

- La mayoría de los turistas nacionales son de género masculino (56 %), tienen entre 45 y 64 años (36 %), pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B (56 %), y son trabajadores independientes (36 %).
- Además, el turista interno no tiene hijos (65%), viaja motivado para descansar (36%), y siente interés ya que recibe comentarios y experiencias de familiares y amigos (43%).
- Prefiere viajar a Huaraz por los paisajes (58 %) y por la variedad de atractivos turísticos en la zona (37 %).
- Con relación al tipo de información que busca el turista interno, el 60 % busca información sobre los lugares turísticos que se pueden visitar y el 45 %, los costos y las características del alojamiento.
- Las características del turista interno son que suele retornar al lugar adonde viajó por recreación (40 %), y que toma una cuarentena de una a tres noches (49 %).
- El turista interno viaja con amigos o familiares (35 %), en ómnibus (80 %), y prefiere hospedarse en un hotel (42 %).
- Su gasto promedio es superior a 200 soles diarios, estos representan el 25% de los turistas nacionales.
- Por último, el turista interno organiza su viaje a Huaraz por cuenta propia (95 %).

El Anexo 12 presenta las características del turista nacional que visita Huaraz.

2.3 Conclusiones

El turista que visita Huaraz y alrededores toma en cuenta aspectos relevantes como un espacio de descanso asociado a la naturaleza, aventura y cultura, por lo que el hotel es una buena alternativa, principalmente para los segmentos A y B nacionales, y los turistas extranjeros de características similares, quienes optan por una atención preferente, por confort en las instalaciones hoteleras, por una vista impresionante de la Cordillera Blanca, y por acceso a actividades como deportes de aventura y visitas a sitios turísticos culturales.

3. Perspectiva bajo condiciones de la COVID-19

3.1 Perspectiva COVID-19 a nivel nacional

Según el Banco Mundial, el PBI del Perú caería 12 % el 2020 y sería el país con la mayor caída de Sudamérica debido a las medidas tomadas por el Gobierno para minimizar la propagación del COVID-19 (Gestión 2020a). Sin embargo, la economía peruana será la de mayor crecimiento en 2021, con una proyección de 7 %.

Por otro lado, como parte del Plan de Reactivación, el Mincetur publicó el protocolo sanitario para hoteles categorizados a través de la Resolución Ministerial N° 080-2020-Mincetur (Gestión 2020b). La fiscalización de la correcta implementación de estos protocolos estará a cargo del Gobierno regional y el Gobierno local de acuerdo con la ubicación de alrededor de 1.400 establecimientos de una a cinco estrellas.

Los viajes interprovinciales por bus, así como los vuelos nacionales a determinadas regiones del país que están logrando controlar el contagio, se reanudaron en el mes de julio de 2020, pero con restricciones para los niños menores de 14 años y para las personas mayores de 65 años. Se espera que con el tiempo cada vez más ciudades puedan controlar la expansión de la pandemia y reactivar sus actividades.

Al 29 de junio de 2020, el departamento de Áncash se encontraba entre los diez departamentos con la mayor cantidad de casos confirmados de COVID-19 (Minsa 2020b). La zona costera del departamento era la más afectada y se habían detectado casos en 79 de los 92 distritos que forman parte del departamento. Áncash concentró 7.874 de los casos reportados de un total de 282.365 contagiados a nivel nacional. Debido a estas cifras, la región estuvo bajo cuarentena focalizada.

Huaraz tiene como principales actividades económicas a la minería y el turismo, los cuales han sido afectados por la pandemia de la COVID-19. En cuanto a la minería, la principal empresa en la zona es Antamina, la cual suspendió sus labores desde el 13 de abril de 2020 por dos semanas (Antamina 2020), puesto que el 25 de marzo se reportó a una persona con COVID-19, la que se convirtió en el caso cero en Huaraz. En cuanto al turismo, este sector ha sido el más golpeado por la pandemia, por lo cual algunos hoteles decidieron cerrar hasta que se vislumbre un escenario más seguro de operación. Por otro lado, algunos hoteles han optado por continuar sus operaciones y prestar servicios a las empresas de la zona que requieran mantener en cuarentena a sus empleados o alquilar sus habitaciones a personal de la salud que lo necesite.

Otro escenario para considerar es que Huaraz y sus alrededores han recibido una cantidad importante de población que ha retornado a su lugar de origen en busca de mejores oportunidades y mantenerse con salud en medio de la pandemia. Para albergarla, el Gobierno Regional de Ancash ha previsto el servicio de alojamiento para cuarentena a fin de evitar más contagios en la zona.

4. Proyecciones de la demanda

Como se preveía cada año, los hoteles de Huaraz y el Callejón de Huaylas contaban con las reservas anticipadas de alojamiento de turistas nacionales y extranjeros; sin embargo, las reservas para las fechas de alojamiento desde el 15 de marzo de 2020 se cancelaron masivamente ante el avance de la pandemia.

Paralelamente a los sucesos de la actividad turística y como parte de las medidas sanitarias llevadas a cabo por las empresas mineras ubicadas en zonas aledañas a Huaraz, se ha generado un mercado alternativo, que es la prestación del servicio de hotelería para la cuarentena del personal, previa al ingreso a las operaciones. Este servicio de hotelería es específico debido a que la persona en cuarentena permanece en la habitación durante el plazo que la empresa minera lo estipule e, inclusive, la alimentación es entregada en la habitación y consumida dentro de ella.

Para realizar la proyección de la demanda, en concordancia con el contexto por el que se atraviesa durante el periodo 2020-2024, se consideró oportuno dividirla en dos etapas:

- Fase de contingencia: prevista para el periodo marzo 2020 - diciembre 2021
- Fase de reactivación: prevista para el periodo enero 2022 - diciembre 2024

En la Tabla 15, se presentan los aspectos considerados relevantes para la toma de decisiones para la actividad turística.

Tabla 15. Aspectos clave para proyección de la actividad hotelera 2020-2024

Pandemia	Levantamiento de restricciones de viaje y medidas de confinamiento	Confianza de consumidores y empresas	Impacto económico	Medidas gubernamentales
Cuánto durará la pandemia y cuándo se podrá disponer de un tratamiento o una vacuna	Cuándo y cómo empezarán los países a aliviar las restricciones	Cuánto tardarán los consumidores en volver a viajar	Cuán profunda será la recesión global y cuánto durará	Cómo serán las medidas gubernamentales para apoyar el turismo
Si existirá segunda o tercera ola de pandemia	Cómo incidirán las normas de distanciamiento social en la oferta	Cómo cambiará el comportamiento en los viajes	Cuáles serán las decisiones de gasto discrecionales que tomarán los consumidores	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.1 Proyecciones de la demanda – Fase de Contingencia

Antes de la pandemia, el mercado hotelero en Huaraz y el Callejón de Huaylas era variado y muy competitivo. La oferta comprendía desde alojamientos para mochileros hasta *lodges* de lujo. En el caso de Huaraz, los hoteles identificados como comparables al del presente estudio y que prestan el servicio de hotelería para cuarentena son el Andino Club y el Colomba. En el Callejón de Huaylas, es comparable con el Hotel Eccame, el Cuesta Serena, el Montaña Jazz y el Copacabana Lodge; sin embargo, éstos no prestan el servicio de hotelería para cuarentena.

Dada la coyuntura actual, se debe buscar un segmento de mercado alternativo, como las empresas de la zona que influyen mucho en el movimiento económico de la región. Por ejemplo, entre ellas figuran las empresas mineras, que, para mantener su proceso productivo, tienen rotación de personal, es decir, un tercio de su personal se mantiene en mina, un tercio en descanso y un tercio en cuarentena.

Gráfico 6. Unidades mineras con casos de COVID-19 en Perú



Fuente y elaboración: Anselmo, 2020.

Según el Gráfico 6, las unidades mineras también han sufrido los efectos de la pandemia, con paralizaciones por los contagios y los cambios en protocolos de seguridad. Por lo tanto, el hotel se ha reinventado y ofrece servicio de hotelería para el personal minero en cuarentena. Para ello, primero se deben identificar las compañías mineras que se ubican en la región, y conocer su tamaño, su cantidad de trabajadores y el estado de sus operaciones actualmente. La información de la Tabla 16 constituye la fuente para proyectar la demanda esperada para el hotel durante el periodo de contingencia.

Tabla 16. Minas en el departamento de Áncash

Compañía minera	Unidad	Ubicación	Producto	Producción 2019	Trabajadores	Demanda aproximada	Estatus
Antamina S. A.	Antamina Tipo: Superficial	Provincia: Huari Distrito: San Marcos	Plata (kg) Cobre (tm) Zinc (tm) Plomo (tm)	492,969 459,513 365,752 6,289	Viven en Huaraz: 1.500 <u>Viven en otra zona: 1.500 --> Operación: 500</u> Total de trabajadores: 3.000 (directos) Total de proveedores 3.000 (indirectos)	2,300	Vida útil 2029 Proyecto de extensión a 2036
Glencore - Los Quenuales (antes - Nyrstar Áncash S. A.)	Contonga Tipo: Subterránea	Provincia: Huari Distrito: Huachis	Plata (kg) Zinc (tm) Cobre (tm) Plomo (tm)	5,907 3,306 1,056 566	Viven en Huaraz: 120 <u>Viven en otra zona: 120 --> Operación: 90</u> Total de trabajadores: 240 (directos) Total de proveedores: 400 (indirectos)	330	
Lincuna S. A.	Huancapeti Tipo: Subterránea	Provincia: Aija Distrito: Aija	Plata (kg) Zinc (tm) Plomo (tm) Oro (gr)	61,065 9,916 9,529 9,483	Viven en Huaraz: 152 <u>Viven en otra zona: 152 --> Operación: 110</u> Total de trabajadores: 304 (directos) Total de proveedores: 696 (indirectos)	528	Vida útil a 2023 Proyecto de extensión a 2039
Santa Luisa S. A.	El Recuerdo Tipo: Subterránea	Provincia: Bolognesi Distrito: Huallanca	Zinc (tm) Plata (kg) Plomo (tm) Cobre (tm)	5,849 4,952 1,395 500	Viven en Huaraz: 167 <u>Viven en otra zona: 167 --> Operación: 130</u> Total de trabajadores: 334 (directos) Total de proveedores: 700 (indirectos)	550	
Santa Luisa S. A.	Santa Luisa Tipo: Subterránea	Provincia: Bolognesi Distrito: Huallanca	Zinc (tm) Plata (kg) Plomo (tm) Cobre (tm)	19,281 16,283 4,607 1,674			
Santa Luisa S. A.	Berlín Tipo: Subterránea	Provincia: Bolognesi Distrito: Huallanca	Zinc (tm) Plata (kg) Plomo (tm) Cobre (tm)	9,290 5,687 1,631 518			
Barrick Misquichilca S. A.	Pierina Tipo: Superficial	Provincia: Huaraz Distrito: Jangas	Oro (gr) Plata (kg)	2,018,225 8,282		-	Proceso de cierre
					TOTAL DE TRABAJADORES	3,708	

Fuente: Ministerio de Energía y Minas [Minem], 2019a.

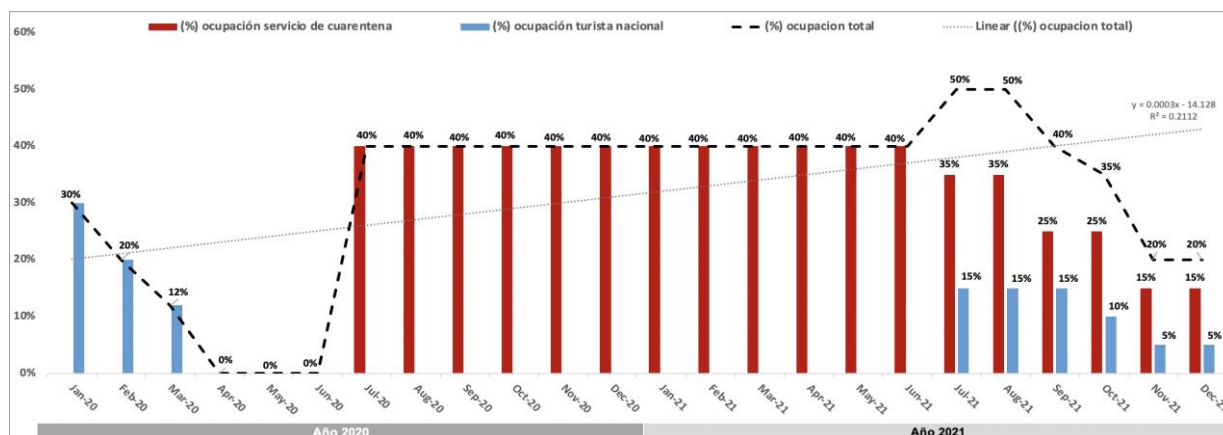
Elaboración: Propia.

- **Trabajadores:** Al 15 de noviembre de 2019, según la Declaración Estadística Mensual (Estamin) del Ministerio de Energía y Minas (Minem 2019b), el departamento de Áncash contaba con el 6,6 % de participación del empleo minero según regiones de un total de 217.662 trabajadores entre la propia compañía minera y sus contratistas. Esto quiere decir que la cantidad de trabajadores de minería en el departamento de Ancash era de 14.390.
- **Hoteles de la zona:** Algunos hoteles en Huaraz y el Callejón de Huaylas están brindando servicio de cuarentena (ver Anexo 13).
 - Tarifa promedio de alojamiento: precio de alojamiento S/ 255 más IGV
 - Régimen anterior: 10 x 10
 - Régimen nuevo: 14 x 14
 - Alimentación: precio de alimentación S/ 80
 - Proyección de oferta (julio 2020 - diciembre 2021)

El Gráfico 7 muestra la proyección de ocupación del hotel con respecto al periodo de contingencia según los siguientes criterios:

- **Inicio de la pandemia:** Debido a la declaración del Estado de Emergencia el 16 de marzo de 2020, se originó una demanda de 0 % en el turismo nacional y extranjero.
- **Suspensión perfecta:** Se aplicó en los meses de mayo y junio de 2020, e impactó al personal operativo. Este procedimiento se aplicó de acuerdo con el Decreto de Urgencia N° 038-2020 y N° 011-2020-TR, que establece medidas para mitigar el impacto negativo causado.
- **Servicio de cuarentena:** Se implementó para cubrir la demanda de las empresas mineras y sus proveedores; comenzó en julio de 2020 y se extenderá hasta diciembre de 2021.
 - **Preparación e implementación:** Comprende la elaboración de planes y acciones para el servicio de cuarentena.
 - **Pre-reactivación:** esta etapa es incipiente y solo es un preinicio del turismo nacional desde julio de 2021, que concuerda con la temporada alta para la geografía ancashina y en el que no existiría turismo extranjero.

Gráfico 7. Proyección de demanda en Fase de Contingencia



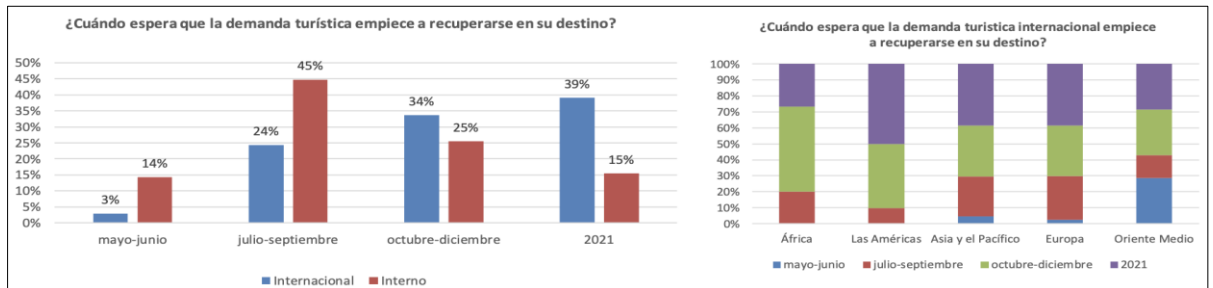
Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.2 Proyecciones de la demanda - Fase de Reactivación

Las impresiones expresadas por el grupo de expertos de la Organización Mundial del Turismo señalan que podría iniciarse la recuperación de la demanda internacional sobre todo en 2021 (Organización Mundial del Turismo [OMT] 2020). Existen retos considerables por delante, empezando por el desconocimiento con respecto a la duración de la pandemia y las restricciones de viaje en un contexto de recesión económica mundial. Los países de todo el mundo están implementando numerosas medidas para mitigar el impacto negativo del brote de COVID-19 y para estimular la recuperación del sector turístico. En ese sentido, es esencial considerar dos temas importantes en la reactivación, el turismo nacional y el extranjero, de los cuales el turismo

nacional será el primero en recuperarse en todas las geografías (OMT 2020). El Gráfico 8 presenta la recuperación del turismo interno e internacional a nivel mundial.

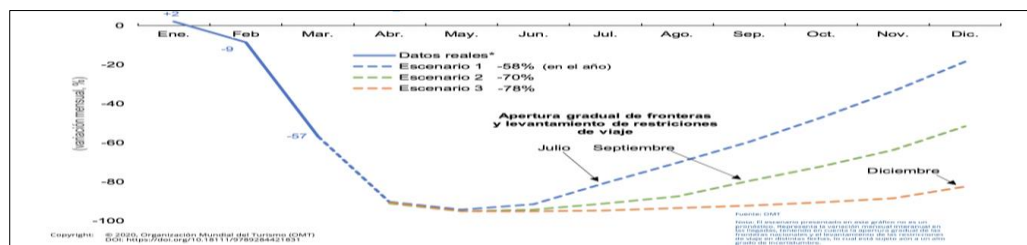
Gráfico 8. Proyecciones de recuperación de la demanda turística nacional e internacional



Fuente y elaboración: OMT, 2020.

Además, la OMT (2020) planteó tres escenarios para la recuperación del turismo internacional, los cuales están representados en el Gráfico 9.

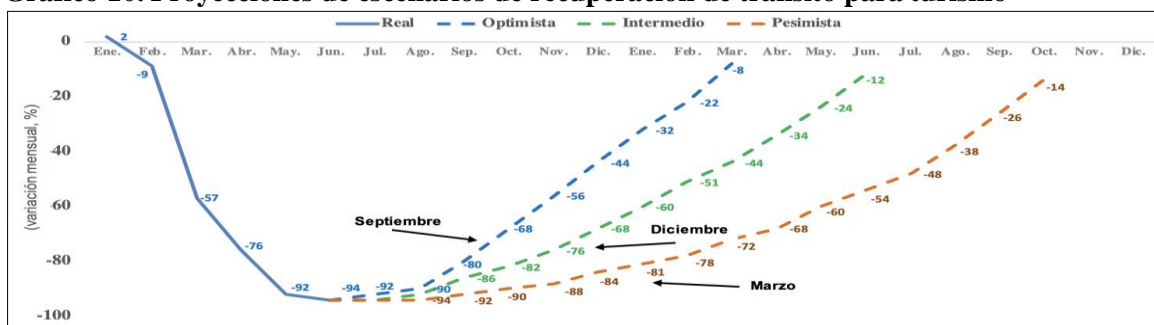
Gráfico 9. Proyecciones de escenarios de recuperación del turismo (OMT 2020)



Fuente y elaboración: OMT, 2020.

Sin embargo, se realizarán propios escenarios, considerando la realidad en América Latina, la posibilidad de segunda o tercera ola de la pandemia, y que la información presentada por la OMT corresponde al mes de mayo de 2020. Asimismo, McKinsey estimó que el turismo podría restablecerse globalmente entre el primer trimestre y el segundo trimestre de 2021 (Díaz 2020; Dourojeanni 2020), pero que acompañan las acciones económicas y de la gestión de la salud pública de cada país. En el Gráfico 10, se presenta la proyección de recuperación de tránsito para el turismo, en la cual se opta por el escenario intermedio, cuya recuperación se concreta en el tercer trimestre de 2021.

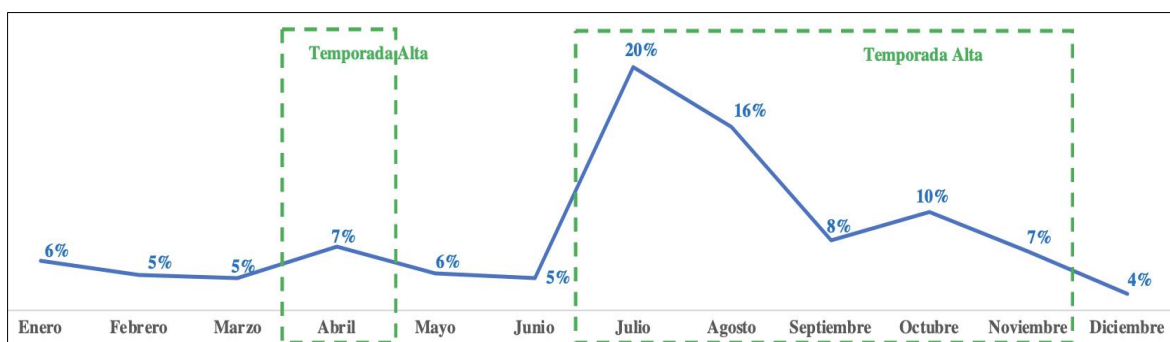
Gráfico 10. Proyecciones de escenarios de recuperación de tránsito para turismo



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para la estimación de la demanda, y asumiendo la recuperación del turismo nacional, primero se calculó la composición de visitas al Callejón de Huaylas, siendo los meses más importantes los sombreados en color verde (abril, julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre), tal como se muestra en el Gráfico 11.

Gráfico 11. Principales meses de visita del Parque Nacional Huascarán

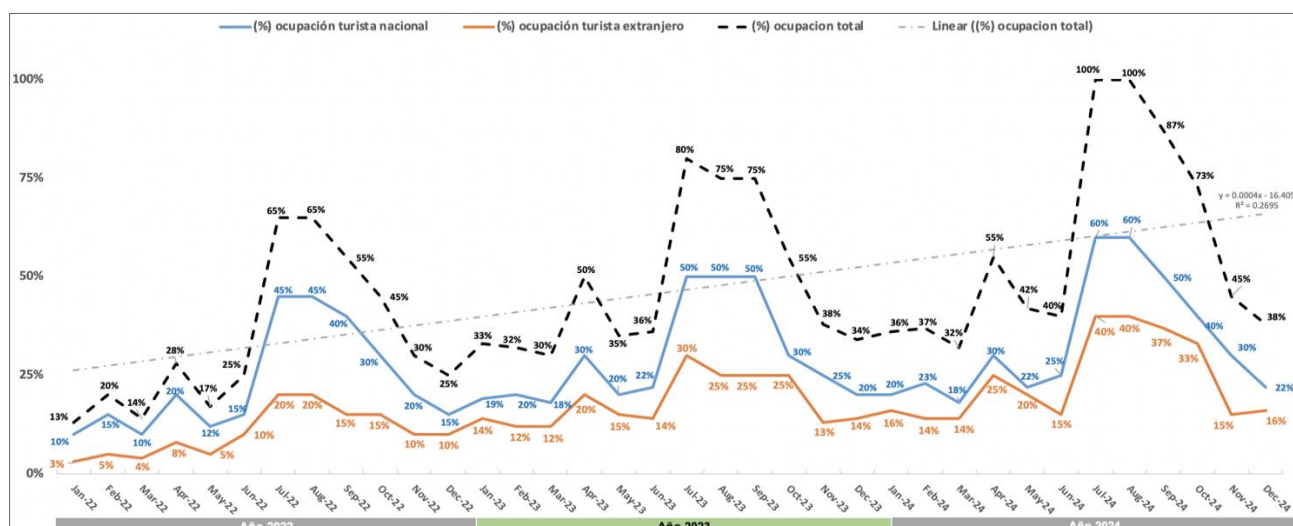


Fuente: Datos obtenidos del promedio de los últimos seis años (2014-2019) de Mincetur, 2019a.

El Gráfico 12 muestra la proyección de ocupación del hotel con respecto al periodo de reactivación que comprende desde 2022 hasta 2024:

- Ocupación turista nacional: Se estima que será el primer segmento en recuperarse.
- Ocupación turista extranjero: Se estaría recuperando progresivamente.

Gráfico 12. Proyecciones de ocupación para la Fase de Reactivación en el hotel



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Luego de analizar las proyecciones, se concluye que la ocupación del hotel recién se estaría acercando a su ocupación natural (histórica) a partir del año 2024.

Capítulo V. Planeamiento estratégico 2020-2024

En el presente capítulo, se determinan los lineamientos estratégicos a seguir de acuerdo con la coyuntura actual. Se plantean dos fases de intervención: la primera, denominada *Fase de Contingencia*, en la cual se encuentran los criterios básicos para sobrellevar la crisis de la pandemia y la segunda, denominada *Fase de Reactivación*, etapa en la que se prevé atender a los turistas en un contexto en el que la pandemia ya ha sido superada.

1. Misión

«Ofrecer a nuestros huéspedes una experiencia que asegure el disfrute de la naturaleza que envuelve el Callejón de Huaylas con su majestuosa Cordillera Blanca y de la cultura ancashina, reflejada en nuestra arquitectura y decoración».

2. Visión a 2030

«Ser el hotel preferido por los turistas que desean hospedarse en el Callejón de Huaylas, reconocido por superar las expectativas de nuestros clientes y la generación de valor compartido con el entorno».

3. Valores

Los valores que gobernarán la actividad hotelera son los siguientes:

- **Calidez:** Se entiende al cliente cuando se encuentra lejos de su hogar y desea sentirse como en su propia casa.
- **Trabajo en equipo:** Se considera que, si se genera un ambiente de trabajo en armonía, ello se verá reflejado en el servicio brindado a los clientes.
- **Flexibilidad:** Se entienden las diferentes circunstancias y requerimientos que pueden presentarse durante la estadía, y, por ello, se busca disponer de las mejores opciones de solución a estas situaciones.
- **Honestidad / Transparencia:** Se valora la confianza que los clientes depositan en el hotel; por ello, se busca la transparencia en la actuación frente al cliente, los empleados y la comunidad en general.








4. Objetivo general a 2024

Generar rentabilidad para la empresa, sus accionistas y asegurar la sostenibilidad del negocio, a través del cumplimiento de altos estándares en el servicio hotelero en armonía con el medio ambiente y las comunidades.

4.1 Objetivos estratégicos a 2024

La Tabla 17 presenta los objetivos estratégicos para diciembre de 2024.

Tabla 17. Objetivos estratégicos a 2024

Plan estratégico general		Cronograma		
		2022	2023	2024
Objetivos de rentabilidad				
O1	ROE 	> 3 %	>5 %	>7 %
O2	Margen EBITDA 	> 40 %	>45 %	>50 %
Objetivos de crecimiento				
O3	Ratio de ocupación:			
	Temporada alta 	>45 %	>55 %	>65 %
	Temporada baja 	>10 %	>20 %	>30 %
O4	Política de precios:			
	Temporada alta 	S/ 390	S/ 410	S/ 430
	Temporada baja 	S/ 300	S/ 320	S/ 340
O5	Visibilidad en redes sociales  Publicar contenido del hotel	50 %	70 %	80 %
Objetivos de sostenibilidad				

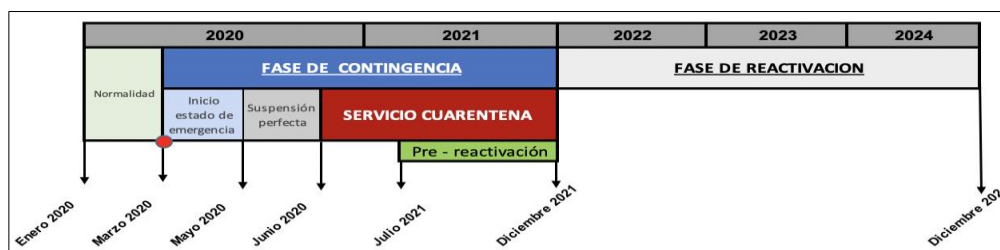
O6	Net promoter score (NPS) 👍 Aumento de los promotores	50 %	55 %	60 %
O7	Reputación en línea 🗣️ Comentarios positivos y negativos en redes sociales	7.5	8	8.5
O8	Ratio proveedores locales 🚚 🏠	45 %	55 %	65 %
O9	Responsabilidad social 🌱	4	7	10
O10	Calidad de las instalaciones 🏨	100 %	100 %	100 %

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Implementación del objetivo general

Debido a que la pandemia ocasionó que la ocupación de los hoteles por turistas sea de hasta 0% por las restricciones de tránsito impuestas a nivel mundial, se han definido dos fases de intervención para la implementación del objetivo general: la primera es la Fase de Contingencia, desde marzo de 2020 hasta diciembre de 2021, y la segunda es la Fase de Reactivación, desde enero de 2022 hasta diciembre de 2024 (ver Gráfico 13).

Gráfico 13. Línea de tiempo de la implementación del objetivo general (Fase de Contingencia y Fase de Reactivación)



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la etapa de contingencia, se establecen protocolos estrictos de bioseguridad para garantizar la limpieza y desinfección de habitaciones, mobiliarios y zonas comunes. Asimismo, se incluye la formación de un comité interno que tome decisiones estratégicas para minimizar los riesgos y asegurar la protección de los clientes y empleados. Luego, en la etapa de reactivación, se establece un plan integral que considere los nuevos requerimientos de la industria hotelera, satisfaga las expectativas de los clientes y conduzca al alcance de los objetivos estratégicos.

5.1 Fase de Contingencia

5.1.1 Alcance temporal

Se brindará el servicio de hotelería de cuarentena para el personal de minería y sus proveedores a partir de julio de 2020 hasta diciembre de 2021. Es importante tener en cuenta que desde julio de 2021 comenzará la etapa de pre-reactivación, en la cual el hotel estará preparado para atender al turista nacional que opte por hacer un viaje a la región de Áncash, y disfrutar del confort de sus instalaciones, de los paisajes y de la historia de la zona a través de la arquitectura del hotel.

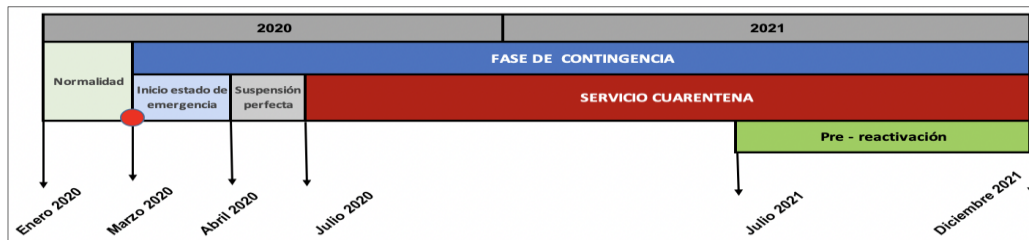
5.1.2 Objetivos estratégicos

El objetivo estratégico en la Fase de Contingencia es operar el hotel con los recursos necesarios para prestar el servicio de cuarentena y que los ingresos generados, por lo menos, cubran los gastos y costos de la operación hasta diciembre de 2021. Para ello, se adaptarán la oferta hotelera, las instalaciones y los procesos de atención con protocolos de bioseguridad para atender a un nuevo segmento de mercado.

La oferta hotelera está amparada en la Resolución Ministerial N° 128-2020-MINEM/DM denominada *Protocolo Sanitario para la Implementación de Medidas de Prevención y Respuesta frente al COVID - 19 en las Actividades del Subsector Minería, el Subsector Hidrocarburos y el Subsector Electricidad*, punto VIII.1.3 (Minem 2020). En el caso del hotel, se estará implementando para el ecosistema minero, el cual está conformado por compañías mineras que se encuentran en el departamento de Áncash y sus proveedores. Dicha demanda aproximada es mayor a 3.708 trabajadores que requieren el servicio de cuarentena; la Compañía Minera Antamina S. A. es la empresa con mayor cantidad de personal, que asciende a los 2.400 trabajadores.

Finalmente, el último semestre de la Fase de Contingencia se denominará *pre-reactivación*, que se caracterizará por continuar el servicio de cuarentena e incluir la oferta a turistas nacionales. Para este último servicio, se ofrecerá venta anticipada con promociones cuando el Gobierno autorice el transporte interprovincial. A pesar de que representará un menor porcentaje de ocupación, según las proyecciones realizadas en el Capítulo IV, permitirá contar con ingresos adicionales. En el Gráfico 14, se resumen la línea de tiempo de la Fase de Contingencia.

Gráfico 14. Línea de tiempo de la Fase de Contingencia

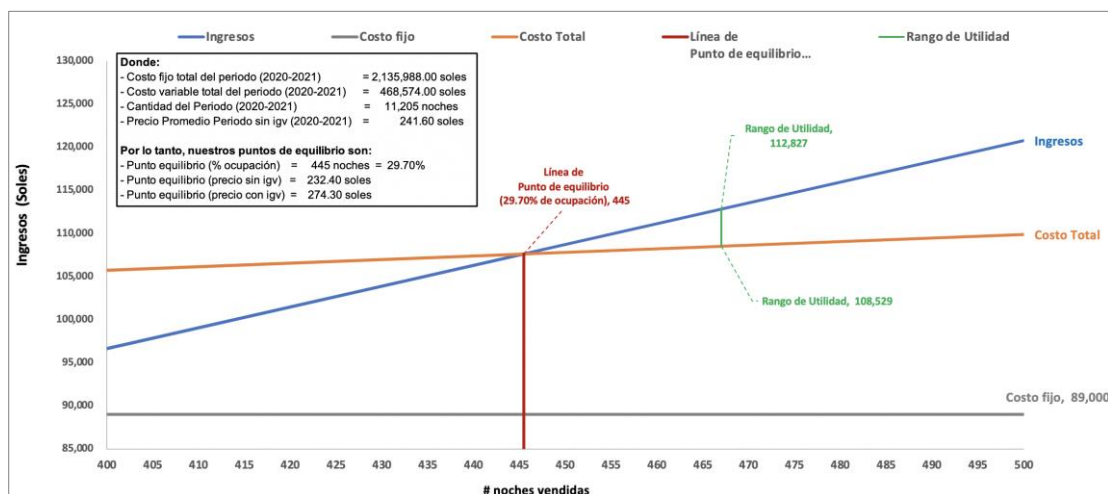


Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.1.3 Punto de equilibrio para la Fase de contingencia

Es importante establecer el punto de equilibrio para el precio de habitación y el porcentaje de ocupación. El punto de equilibrio es de S/ 274,30, relacionado a un 29,7 % de ocupación, que representa la valla que se debe superar en ventas para lograr utilidad operativa. El cálculo se basa en la siguiente fórmula: $\text{cantidad} = \text{costo fijo total} / (\text{precio unitario} - \text{costo variable unitario})$, o donde $\text{precio unitario} = \text{costo fijo} + \text{costo variable unitario}$ (Tong 2018). El Gráfico 15 presenta el punto de equilibrio para la Fase de Contingencia.

Gráfico 15. Punto de equilibrio para la Fase de Contingencia (promedio mensual)



Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.1.4 Supuestos base de operatividad

Para cumplir los objetivos planteados para la Fase de Contingencia, se aplican los siguientes supuestos:

- El punto de equilibrio es de S/ 274,30 por noche (con IGV), lo que cubre los costos del hotel.
- El transporte corporativo para el personal de minas en la región Áncash está permitido siempre y cuando se cumpla con los protocolos de bioseguridad.

- El transporte interprovincial se irá reactivando paulatinamente; el privado será el primero en impulsar los viajes a las regiones, por lo cual es relevante para la parte final de la Fase de Contingencia, llamada *pre-reactivación*.

5.1.5 Escenarios previstos

En la Fase de Contingencia, se contemplan tres escenarios: optimista, conservador y pesimista. Para cada escenario, se consideran cuatro factores: clientes, acciones, gastos e ingresos. En la Tabla 18, se muestran los escenarios previstos y la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 18. Escenarios previstos en Fase de Contingencia

Escenario optimista	Clientes	Acciones	Gastos	Ingresos	Probabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación protocolo sanitario • Más de 55 % de ocupabilidad • Transporte interprovincial corporativo (junio de 2020) • Transporte interprovincial turístico (julio de 2021) • Apertura de vuelos comerciales nacionales (segundo semestre de 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mineras de Áncash (colaboradores de la minera y personal de sus proveedores) • Turistas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar protocolo sanitario • Capacitar al personal en bioseguridad • Contactar mineras para propuesta del hotel • Implementar marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos de personal • Equipamiento de bioseguridad • Mantenimiento del hotel • Mantenimiento digital 	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % de los ingresos corresponden a ventas por el ecosistema minero. • 10 % de los ingresos corresponden a ventas por turismo. 	10 %
Escenario conservador	Clientes	Acciones	Gastos	Ingresos	Probabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de protocolo sanitario • Más de 30 % de ocupabilidad • Transporte interprovincial corporativo (junio de 2020) • Transporte interprovincial turístico (julio de 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mineras de Áncash (colaboradores de la minera y personal de sus proveedores) • Turistas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar protocolo sanitario • Capacitar al personal • Contactar mineras para propuesta del hotel • Implementar marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos del personal • Equipamiento de bioseguridad • Mantenimiento del hotel • Mantenimiento digital 	<ul style="list-style-type: none"> • 95 % de los ingresos corresponden a ventas por el ecosistema minero. • 5 % de los ingresos corresponden a ventas por turismo. 	65 %
Escenario pesimista	Clientes	Acciones	Gastos	Ingresos	Probabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de protocolo sanitario • Ocupabilidad menor a 30 % • Transporte interprovincial turístico paralizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mineras de Áncash (colaboradores de la minera y personal de sus proveedores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar protocolo sanitario • Capacitar al personal • Contactar mineras para propuesta del hotel • Cerrar hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos del personal • Equipamiento de bioseguridad • Mantenimiento del hotel • Gasto por cierre 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin ingresos suficientes para cubrir costos fijos 	25 %

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de entrevistas a expertos del sector turismo y minero, 2020.

De la Tabla 18, el escenario conservador es el que tiene mayor probabilidad de ocurrencia sobre la base de la opinión de expertos en el sector turismo y minero consultados, por lo cual el hotel trabajará fundamentándose en ese escenario.

5.1.6 Acciones estratégicas para funcionar en Fase de Contingencia

Las acciones estratégicas que se ejecutarán en esta etapa de contingencia son aquellas que permitan operar y brindar un servicio de cuarentena idóneo. A partir de la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se identificaron con el cruce de fortalezas–oportunidades (estrategias DO), debilidades–oportunidades (estrategias FO), fortalezas–amenazas (estrategias FA) y debilidades–amenazas (estrategias DA). Enseguida, se presentan las estrategias para la Fase de Contingencia y en el Anexo 16 se detalla la matriz FODA para este periodo.

- Elaborar e implementar el protocolo COVID-19 (DO1) sería la principal estrategia mínima de acuerdo con los escenarios planteados, que se centra en:
 - adaptar instalaciones del hotel al protocolo sanitario, y
 - capacitación del personal en protocolo y uso de equipos de bioseguridad (FO4)
- Desarrollar y ejecutar actividades de marketing para comunicar la apertura del servicio de hotelería para turistas en la etapa de pre-reactivación a partir de julio de 2021. (FO5)
- Desarrollar y ejecutar actividades de marketing para captar clientes potenciales a través de ventas anticipadas para la etapa de pre-reactivación a partir de julio de 2021 (FO6)
- Realizar alianzas estratégicas con hoteles de características similares para lograr una mejor posición frente a las mineras (DO2)
- Realizar alianzas estratégicas con establecimientos de alojamiento con características similares para lograr una mejor posición frente a proveedores (FO1)
- Contratar seguridad para la tranquilidad de los clientes (FA1)
- Gestionar y presentar los requisitos para conseguir beneficios fiscales que se apliquen al hotel (FO2)
- Lograr eficiencia y reducción de costos (DA1). Se ha dejado de alquilar un local para oficinas administrativas.

Se debe equipar el hotel para atender en la etapa de contingencia y asegurar la disponibilidad de todos los recursos necesarios para prestar el servicio de hotelería para cuarentena. Se estima, por lo menos, contar con los siguientes recursos y ejecutar las siguientes acciones:

- Se adquirirán trajes *tyvek*, gorros descartables, mascarillas de tres pliegues, protectores faciales, termómetros digitales y guantes de nitrilo para el personal, que serán renovados periódicamente.
- Se dispondrá de alcohol gel para el uso continuo del personal y de los huéspedes.

- Se aplicarán pruebas rápidas mensuales para el personal de contacto.
- Se capacitará al personal para la aplicación de los protocolos COVID-19, tanto en el ámbito familiar (fuera del hotel) como en el laboral (dentro del hotel).
- Se prestará una vez a la semana el servicio de fumigación y desinfección de los ambientes del hotel (habitaciones, áreas comunes, cocina).
- Se prestará el servicio de desinfección de materiales que ingresen al hotel, tales como maletas de huéspedes, abarrotes, materiales de limpieza y otros accesorios.
- Se contará con el servicio médico continuo para realizar la rápida atención e identificación de sintomatología COVID-19.
- Se capacitará al personal para la atención a los huéspedes durante su estadía en cuarentena.

El presupuesto de materiales de bioseguridad y servicios según protocolo COVID-19 para el periodo de julio de 2020 a diciembre de 2021 asciende a S/ 78.466,20. El detalle se puede observar en la Tabla 19.

Tabla 19. Presupuesto de material de bioseguridad según protocolo COVID-19

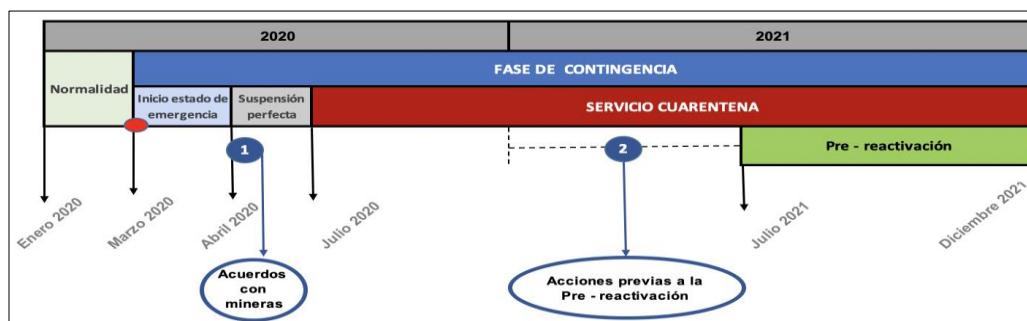
Material de bioseguridad / Servicio	Julio de 2020 - diciembre de 2021 (S/)
Mascarillas de tres pliegues	2,688.00
Protector de rostro	675.00
Guantes (45x50 cm)	6,912.00
Alcohol de gel por litro	1,600.00
Pruebas moleculares	9,200.00
Capacitación de personal en gestión de COVID-19 y atención del servicio de cuarentena	1,750.00
Trajes <i>tyvek</i> (enterizo)	8,000.00
Gorros descartables (caja de cien unidades)	691.20
Termómetro digital	150.00
Servicio de fumigación y desinfección de áreas	7,200.00
Servicio de desinfección de materiales	3,600.00
Personal médico	36,000.00
TOTAL	78,466.20

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.1.7 Acciones de marketing

Las acciones de marketing durante el periodo de contingencia estarán divididas en tres etapas: acuerdos con hoteles y proveedores (marzo de 2020), acuerdos con mineras (de abril de 2020 a diciembre de 2021) y acciones previas a la pre-reactivación (de abril de 2021 a diciembre de 2021). En el Gráfico 16, se expone el desglose.

Gráfico 16. Línea de tiempo de las dos acciones de marketing en la Fase de Contingencia



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Acuerdos con hoteles y proveedores:** Para obtener un mejor poder de negociación con las mineras, se ofrece el servicio de cuarentena junto con otros hoteles de la zona, pero cada hotel sigue sus propios estándares. Además, el acuerdo entre hoteles se extenderá para la compra de materiales de bioseguridad y otros productos necesarios para brindar el servicio de cuarentena, ya que al solicitar en grandes cantidades los precios serán más económicos.
- **Acuerdos con mineras:** Desde la primera semana de abril de 2020, se realizaron las siguientes acciones:
 - Se contactó con las mineras de Áncash. Para ello, se definió la segmentación entre todas las mineras de la región que contaran con la solidez financiera suficiente para hospedar a sus trabajadores en un hotel antes de ingresar a mina. La principal mina de contacto será la Compañía Minera Antamina S. A.
 - Se envió una carta de presentación digital a los representantes del área logística de la minera para ofrecer el servicio de cuarentena.
 - Se coordinó la visita a las instalaciones del hotel durante la cual se mostrasen las habitaciones y el cumplimiento del protocolo.
 - Se realizará un seguimiento constante a la cuenta para mantenerla hasta fines de diciembre de 2021.
 - Se enviará el precio de cuarentena, que incluye IGV, pero no alimentación (S/ 280).
- **Acciones previas a la pre-reactivación (desde julio de 2021 hasta diciembre de 2021)**
 - Fijar precios para el segundo semestre 2021 (ver Tabla 20)

Tabla 20. Precios para el segundo semestre de 2021 (en soles, con IGV)

Tarifas del hotel	2021
Temporada alta Abril, junio, julio, agosto, setiembre, octubre	350
Temporada baja Enero, febrero, marzo, mayo, noviembre, diciembre	280

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Actualizar la plataforma web sobre los servicios, así como con información sobre la implementación de controles y acciones de bioseguridad contra la COVID-19
- Contratar un *community manager* para mejorar la presencia del hotel en redes sociales a través de *posts* y *stories* constantes en cuentas de Instagram y Facebook oficiales
- Contratar *influencers* relacionados con el turismo y la aventura para promocionar el hotel en Instagram y Facebook
- Personalizar con el cliente su plan de viajes a partir de sus preferencias, tamaño del grupo de viaje e interés de actividades en el destino en la plataforma web o en las redes sociales
- Otorgar paquetes atractivos a las personas que se hayan alojado en el hotel como parte de su periodo de cuarentena asignado por su empleador
- Retomar y fortalecer asociaciones estratégicas con agencias de viajes
- Generar alianzas con empresas de transporte interprovincial, transporte local, restaurantes y guías de turismo para ofrecer paquetes de viaje todo incluido
- Ser más flexibles con las políticas de cancelación de reservas anticipadas
- Implementar instalaciones de realidad virtual que permitan transportar a los huéspedes digitalmente a los principales lugares turísticos de la zona y que, como consecuencia de la pandemia, no se puedan visitar con libertad

5.1.8 Presupuesto

Para la Fase de Contingencia, se ha elaborado el presupuesto de ventas y el presupuesto de costos y gastos necesarios para el servicio de cuarentena para las mineras de la región. Se proyecta que, al inicio, la ocupación del hotel será de un promedio de 40 %, pero contará con una tarifa reducida para sus clientes. La Tabla 21 presenta el presupuesto de ventas en la Fase de Contingencia.

Tabla 21. Presupuesto de ventas en la Fase de Contingencia (en soles)

	Normalidad	FASE DE CONTINGENCIA						Total
		Inicio de Estado de Emergencia	Suspensión perfecta	SERVICIO DE CUARENTENA				
				Preparación e implementación		Pre - reactivación		
2020				2021				
Ene - Feb	Mar - Abr	May - Jun	Jul - Dic	Ene - Junio	Jul - Dic			
<u>Presupuesto de Ventas</u>								
Noches contingencia	0	0	0	3,600	3,600	2,250		
Precio contingencia	0	0	0	237	237	237		
Noches turismo	750	180	0	0	0	975		
Precio turismo	304	304	0	373	237	237		
Valor de venta	228,000	54,720	0,000	854,237	854,237	764,973	2,756,168	

Otros ingresos		45,600	10,944	0,000	42,712	42,712	65,768	208
IGV 18 %	18%	49,248	11,820	0,000	161,451	161,451	149,533	534
Ventas		322,848	77,484	0.000	1,058,400	1,058,400	980,274	3,497,406

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con respecto al presupuesto de costos y gastos, se han calculado los costos necesarios para operar en la etapa de contingencia, tales como los gastos de protocolo exigibles y los gastos necesarios mínimos para el mantenimiento del hotel. Asimismo, se ha revisado el gasto de planilla, y el hotel se acogió a la suspensión perfecta por los meses de mayo y junio de 2020, el cual impactó al personal operativo. Este procedimiento se aplicó de acuerdo con el Decreto de Urgencia N° 038-2020, que establece medidas para mitigar el impacto negativo causado a los trabajadores y empleadores por el COVID-19, y el Decreto Supremo N° 011-2020-TR, que establece normas complementarias para la aplicación del Decreto de Urgencia en mención. La Tabla 22 presenta el presupuesto de gastos operativos y administrativos en la Fase de Contingencia.

Tabla 22. Presupuesto de gastos operativos y administrativos en la Fase de Contingencia

	Normalidad	FASE DE CONTINGENCIA				
		Inicio de Estado de Emergencia	Suspensión perfecta	SERVICIO DE CUARENTENA		
				Preparación e Implementación	Pre - reactivación	
2020				2021		
Ene - Feb	Mar - Abr	May - Jun	Jul - Dic	Ene - Junio	Jul - Dic	
<u>Presupuesto de costos v gastos</u>						
<u>Gastos de Planillas:</u>						
Planillas y cargas laborales	79,339	62,316	29,097	177,435	177,435	172,879
Gastos operativos y administrativos:						
Gastos de protocolo	0	0	0	28,587	25,158	24,996
Alimentos y bebidas empacadas	13,680	3,283	0	12,814	12,814	19,731
Alimentación del personal	7,200	5,100	1,800	18,000	18,000	17,400
Hosting	100	100	100	300	300	300
Outsourcing contable	5,000	5,000	5,000	15,000	15,000	15,000
Servicios de vigilancia	4,400	4,400	4,400	13,200	13,200	13,200
Mantenimiento del panel solar	600	300	300	1,800	1,800	1,800
Teléfono-cable- Internet- celulares (oficinas)	732	732	732	2,196	2,196	2,196
Teléfono-cable- Internet (habitaciones)	2,960	2,960	2,960	8,880	8,880	8,880
Jardinería	800	400	400	1,800	1,800	1,800
Gastos prediales y arbitrios	1,110	1,110	1,110	3,331	3,331	3,331
Consumo de suministros de limpieza	3,900	3,900	3,900	11,700	11,700	11,700
Gas	375	128	75	1,800	1,800	1,613
Luz	1,725	587	345	8,280	8,280	7,418
Agua	1,125	383	225	5,400	5,400	4,838
Lavandería	1,500	360	150	7,200	7,200	6,450
Otros gastos operativos (incluye reactivación)	199,479	0	0	0	183,330	0
Mantenimiento y soporte IT	3,080	1,540	1,540	9,240	9,240	9,240
Renting computadoras ADM	489	489	489	1,467	1,467	1,467
Mantenimiento/ Reparación de infraestructura	7,733	3,867	1,933	5,800	5,800	5,800

Alquiler de oficinas	249,067	62,267	0	0	0	0
Mantenimiento ERP	667	667	667	2,000	2,000	2,000
Gastos de MKT	2,000	0,000	4,000	0	9,020	30,652
Comisiones a gestores de reserva (<i>Booking</i> , etc.)	6,840	1,642	0	0	0	6,932
Total gastos operativos y administrativos	514,562	99,212	30,126	158,794	347,715	196,742
	Total Gastos operativos y administrativos 2020:			802,695	Total Gastos operativos y administrativos 2021:	544,457

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.1.9 Conclusiones

La Fase de Contingencia fue superada con resultados financieros positivos, lo que permite que se sigan desplegando acciones que permitan prestar el servicio a un nuevo segmento de mercado compuesto por el personal de las mineras y sus proveedores. Este escenario implica reinventar los procesos para cumplir con los estándares requeridos con la finalidad de mantener a los clientes y al personal en condiciones adecuadas de calidad y bioseguridad durante la prestación del servicio. En este periodo se puede observar que la venta del terreno 2, que forma parte de los activos fijos de la compañía, permitió que el hotel pudiese cancelar su deuda a largo plazo, con lo cual evitó el gasto alto de intereses y se brindó liquidez a la caja de la compañía, que ayudó a afrontar el costo de las acciones necesarias debido al efecto negativo que causó la pandemia de COVID-19.

5.2 Fase de Reactivación

5.2.1 Alcance temporal

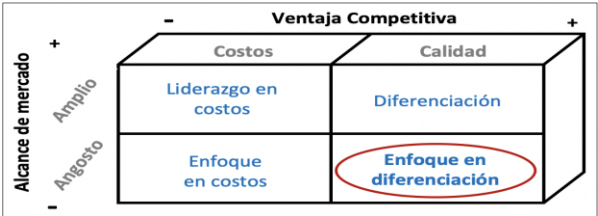
Durante el periodo de reactivación, el hotel empezará a brindar el servicio de hotelería para los turistas nacionales e internacionales adaptándose a la nueva normalidad (ver Anexo 17). Esta etapa se iniciará en enero de 2022 y terminará en diciembre de 2024. La estructura organizacional se presentará en el Anexo 18.

5.2.2 Estrategia competitiva

En el periodo de reactivación, se retomará la estrategia genérica competitiva inicial de enfoque en diferenciación, la cual aparece identificada en el Gráfico 17. Se dejará de ofrecer el servicio de cuarentena, puesto que, a inicios de 2022, no será necesario brindarlo, debido a que la vacuna contra la COVID-19 estaría disponible en todo el mundo. Por ello, el hotel ofrecerá nuevamente alojamiento a los turistas que opten por visitar el Callejón de Huaylas; entre ellos, figuran quienes suelen viajar a aquella región del Perú, los nuevos clientes, y quienes se alojaron en sus

instalaciones como huéspedes en cuarentena y que ahora disfrutarán en otras circunstancias con su familia y/o amigos.

Gráfico 17. Estrategia competitiva



Fuente y elaboración: Tomado de Porter (1980). *Estrategias competitivas genéricas*, en D’Alessio, 2008.

5.2.3 Objetivos estratégicos

Una vez superada la etapa de contingencia, se retomarán los objetivos estratégicos planteados inicialmente para el período 2022-2024 (ver Tabla 23).

Tabla 23. Objetivos estratégicos

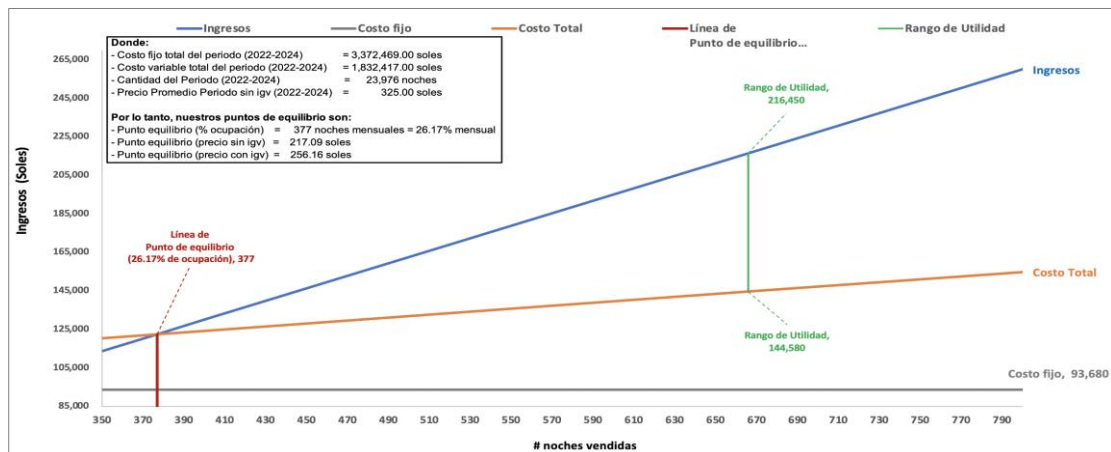
Plan estratégico general		Cronograma		
		2022	2023	2024
Objetivos de rentabilidad				
O1	ROE	> 3 %	>5 %	>7 %
O2	Margen EBITDA	> 40 %	>45 %	>50 %
Objetivos de crecimiento				
O3	Ratio de ocupación:			
	Temporada alta	>45 %	>55 %	>65 %
	Temporada baja	>10 %	>20 %	>30 %
O4	Política de precios:			
	Temporada alta	S/ 390	S/ 410	S/ 430
	Temporada baja	S/ 300	S/ 320	S/ 340
O5	Visibilidad en redes sociales Publicar contenido del hotel	50 %	70%	80 %
Objetivos de sostenibilidad				
O6	Net promoter score (NPS) Aumento de los promotores	50 %	55 %	60 %
O7	Reputación en línea Comentarios positivos y negativos en redes sociales	7.5	8	8.5
O8	Ratio de proveedores locales	45 %	55 %	65 %
O9	Responsabilidad social	4	7	10
O10	Calidad de las instalaciones	100 %	100 %	100 %

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.2.4 Punto de equilibrio para la Fase de Reactivación

Es importante establecer el punto de equilibrio para precio de habitación y el porcentaje de ocupación. El punto de equilibrio es de S/ 256,16, cifra vinculada a un 26,17 % de ocupación, que define la valla que se debe superar en ventas para lograr utilidad operativa. El cálculo se basó en la fórmula: $\text{cantidad} = \text{costo fijo total} / (\text{precio unitario} - \text{costo variable unitario})$, o donde $\text{precio unitario} = \text{costo fijo} + \text{costo variable unitario}$ (Tong 2018). A continuación, el Gráfico 18 presenta el punto de equilibrio para la Fase de Reactivación.

Gráfico 18. Punto de equilibrio para la Fase de Reactivación (promedio mensual)



Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.2.5 Supuestos base de operatividad de reactivación

Los supuestos base para la Fase de Reactivación son los siguientes:

- Disponibilidad masiva en el mercado de la vacuna contra la COVID-19
- Inicio del turismo nacional e incorporación paulatina del turismo extranjero
- Punto de equilibrio de S/ 256,16 por noche (con IGV), que permite cubrir costos
- Apertura de libre tránsito a nivel nacional e internacional
- Respuesta favorable de las empresas de transporte interprovincial terrestre y aéreo para incorporar los estándares de bioseguridad aprobados para este servicio
- Que no surja otra pandemia en los próximos años
- Que no exista crisis económica tras las elecciones de 2021 con el nuevo Gobierno elegido
- Activación de vuelos comerciales hacia el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez

5.2.6 Escenarios previstos

En la Fase de Reactivación, se contemplan tres escenarios: optimista, conservador y pesimista, considerando los siguientes factores: clientes, acciones, gastos, tarifas e ingresos y probabilidad. A continuación, en la Tabla 24, se presentan estos escenarios.

Tabla 24. Escenarios para la Fase de Reactivación

Escenario optimista	Clientes	Acciones	Gastos	Tarifa e ingresos	Probabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Vacuna efectiva desde el primer semestre de 2021 en el mundo • Estabilidad política y crecimiento económico • ≥ 50 % de ocupabilidad en promedio del período 2022-2024 • Transporte interprovincial con normalidad • Llegada de vuelos internacionales desde 2022, similar a 2019 • Apertura de vuelos comerciales nacionales a Huaraz 	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas nacionales • Turistas extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar planes funcionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos de personal • Mantenimiento de infraestructura del hotel • Soporte tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Temporada alta: Tarifa promedio anual $> S/ 420$ (2022-2024) • Temporada baja: Tarifa promedio anual $> S/ 320$ (2022-2024) • 60 % de los ingresos corresponden a ventas por turistas extranjeros • 40 % de los ingresos corresponden a ventas por turistas nacional 	10 %
Escenario conservador	Clientes	Acciones	Gastos	Tarifa e ingresos	Probabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Vacuna efectiva desde el segundo semestre de 2021 en el mundo • Estabilidad política y crecimiento económico • ≥ 27 % de ocupabilidad en promedio del período 2022-2024 • Transporte interprovincial con normalidad • Llegada de vuelos internacionales desde 2022 	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas nacionales • Turistas extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar planes funcionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos de personal • Mantenimiento de infraestructura del hotel • Soporte tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Temporada alta: Tarifa promedio anual es $S/ 410$ (2022-2024) • Temporada baja: Tarifa promedio anual es $S/ 300$ (2022-2024) • 65 % de los ingresos corresponden a ventas por turistas nacionales • 35 % de los ingresos corresponden a ventas por turistas extranjeros 	60 %
Escenario pesimista	Clientes	Acciones	Gastos	Tarifa e ingresos	Probabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Vacuna efectiva desde el primer semestre de 2022 en el mundo • Inestabilidad política y cambios económicos • < 27 % de ocupabilidad en promedio del período 2022-2024 • Transporte interprovincial aún con protocolo COVID-19 (capacidad del bus restringida) • Llegada de vuelos internacionales mucho menor a la proyección 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo turistas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la posibilidad de adaptar el modelo de negocio • Cerrar hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos de personal • Equipamiento de bioseguridad • Mantenimiento de infraestructura del hotel • Gasto por cierre 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas por debajo del punto de equilibrio • Sin ingresos suficientes para cubrir costos fijos 	30 %

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La propuesta se enfocará bajo este escenario conservador, que tiene mayor probabilidad de ocurrencia, según la opinión de expertos en los sectores turismo, político y económico.

5.2.7 Acciones estratégicas

Estas acciones estratégicas se han elaborado con base en el escenario conservador, ya que la Fase de Reactivación se inicia en enero de 2022. A estas acciones se las llamarán *planes funcionales*, que comenzarán en junio de 2021 (ver Tabla 25).

Tabla 25. Acciones estratégicas de la Fase de Reactivación

Plan funcional	Acciones estratégicas
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Retomar el servicio de hotel al turista nacional - Continuar con el posicionamiento de marketing digital iniciado en Fase de Contingencia - Actualizar los precios para que sean más atractivos para compras desde enero de 2022 - Flexibilizar las políticas de cancelación de reservas - Resaltar las acciones de responsabilidad social corporativa, ventas de productos de los artesanos de las comunidades aledañas

Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de servicio e infraestructura hacia destinos naturales cercanos - Mantener los protocolos de bioseguridad del período de contingencia - Brindar de forma adecuada los nuevos servicios complementarios definidos - Innovar en procesos en los que se mapeará toda la experiencia del cliente desde antes de realizar la reserva
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar e implementar programas que reduzcan la rotación de personal (plan de capacitación, políticas de reconocimiento y cultura organizacional)
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el control presupuestario - Asegurar la liquidez de la compañía, y definir las políticas de inversión y uso de capital de trabajo - Realizar el planeamiento financiero y asegurar que se cumplan los objetivos financieros

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Finalmente, luego del contexto de la pandemia y al ser planteadas estas acciones estratégicas, el modelo de negocio se adaptará a la nueva normalidad para brindar el servicio de hospedaje, la forma de llegar al segmento de mercado a través de canales digitales, y ofrecer nuevos servicios a los clientes.

5.2.8 Conclusiones

Para la Fase de Reactivación, que comienza en enero de 2022, el hotel retomará el servicio de hotelería a turistas nacionales, quienes serán los primeros que impulsarán la recuperación del sector turístico, para que progresivamente se sumen los turistas extranjeros, según la proyección del hotel. Para esta fase, se definieron como estrategia competitiva el enfoque en diferenciación, y, como estrategias de crecimiento, la penetración de mercado, con una mejor presencia digital en redes sociales, y el desarrollo de servicios, mediante la implementación de nuevos servicios complementarios que permitan alcanzar los objetivos estratégicos a 2024.

Capítulo VI. Planes funcionales 2022 – 2024













Los planes funcionales se desarrollarán para las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas sobre la base del escenario conservador de la etapa de reactivación, cuyos objetivos en rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad son los propuestos en la sección 5.2.3 del Capítulo V, que constituirá el lineamiento estratégico.

1. Plan de marketing

Para el plan de marketing, se debe elaborar el lineamiento estratégico que sirve como guía para cumplir los objetivos del plan estratégico general a 2024. La Tabla 26 expone el lineamiento estratégico para esta área funcional.

Tabla 26. Lineamiento estratégico para plan de marketing

Plan estratégico general	Cronograma			Plan de marketing
	2022	2023	2024	
Objetivos de rentabilidad				

O1	ROE 	> 3 %	> 5 %	> 7 %	<ul style="list-style-type: none">• Establecer precios de habitaciones que rentabilicen el costo por habitación• Potenciar el uso de canales digitales para reservas en el hotel
O2	Margen EBITDA 	> 40 %	> 45 %	> 50 %	
Objetivos de crecimiento					
O3	Ratio de ocupación: Temporada alta  Temporada baja 	> 45 % > 10 %	> 55 % > 20 %	> 65 % > 30 %	<ul style="list-style-type: none">• Captar una mayor cantidad de clientes a través de más contenidos publicados en redes sociales en los que se ofrecen nuevos servicios• Ofrecer promociones y paquetes diferenciados
O4	Política de precios: Temporada alta  Temporada baja 	S/ 390 S/ 300	S/ 410 S/ 320	S/ 430 S/ 340	
O5	Visibilidad en redes sociales  Publicar contenido del hotel	50 %	70 %	80 %	
Objetivos de sostenibilidad					
O6	Net promoter score (NPS)  Aumento de los promotores	50 %	55 %	60 %	<ul style="list-style-type: none">• Brindar facilidades a los clientes en caso de que deseen cancelar su reserva• Ofrecer calidad en el servicio gracias al personal capacitado y a la seguridad en las instalaciones
O7	Reputación en línea  Comentarios positivos y negativos en redes sociales	7.5	8	8.5	
O8	Ratio de proveedores locales 	45 %	55 %	65 %	
O9	Responsabilidad social 	4	7	10	<ul style="list-style-type: none">• Promocionar productos de las comunidades aledañas en página web y en las instalaciones del hotel• Promocionar el uso de materiales biodegradables y actividades de reciclaje
O10	Calidad de las instalaciones 	100 %	100 %	100 %	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.1 Objetivo

La finalidad del plan de marketing es lograr la meta de crecimiento captando a la mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros del segmento definido. Asimismo, se busca posicionar al hotel como medio para el desarrollo de las comunidades aledañas y consolidarlo en redes sociales. Para ello, se proponen las estrategias de servicios, identidad de marca, precios, canales, promoción, personas y procesos.

1.2 Estrategia corporativa de marketing

En marketing, se aplicarán la estrategia de penetración en el mercado y la de desarrollo de servicios. Con tal fin, se intensificará la presencia digital en redes sociales para dar a conocer al público los servicios y la infraestructura del hotel, y los paisajes de la zona para captar a más clientes. Asimismo, se lanzarán servicios complementarios al alojamiento para volver más atractiva y diferente la experiencia del cliente. El Gráfico 19 muestra la matriz de Ansoff adaptada para marketing.

Gráfico 19. Matriz de Ansoff para marketing



Fuente: Gonzáles Zavaleta, 2019.
Elaboración: Propia.

1.3 Acciones estratégicas

1.3.1 Estrategia de servicio

La oferta del hotel se diferencia de la competencia gracias a la infraestructura ofrecida y a su ubicación en el Callejón de Huaylas a pocos minutos de la ciudad de Huaraz. A continuación, en la Tabla 27, se presenta el *mix* de servicios en la Fase de Reactivación, que consiste en remodelar la infraestructura para que se ofrezcan los servicios del hotel.

Tabla 27. Mix de servicios

Servicios	Acciones estratégicas de marketing
Habitaciones	- 48 habitaciones estándar con baño privado, televisión, wifi y frigobar
Piscina familiar	- Amplia y moderna piscina de 250 m ² techada y temperada Estrategia: Desarrollo de servicios
Restaurante	- Desayunos, comida de la región, comida criolla, sándwiches y opciones de menú para los clientes - Domos con capacidad para tres y seis personas a disposición de los clientes para tomar sus alimentos mientras disfrutan de las vistas del paisaje
Zona de entretenimiento	- Bar / ZUM (zona de usos múltiples) de 80 m ² : mesa de ping-pong, mesa de billar, mesa de fulbito de mano, dos mesas de ajedrez y dardos - Zona de pachamanca de 60 m ² donde el cliente observará la preparación y degustará este plato típico de la zona sierra del Perú - Zona de actividades al aire libre: relato de cuentos, exploraciones, búsqueda del tesoro - Zona de realidad virtual: se implementarán dos habitaciones, cada una con una gafa, sensor, una computadora, un audífono y un <i>mouse</i> Estrategia: Desarrollo de servicios
Servicios	Acciones estratégicas de marketing
Actividades de entretenimiento	- Paseos en bicicleta - Paseos en cuatrimoto - Paseos en caballo (servicio gratuito para horarios específicos; sin embargo, si el cliente prefiere un día específico, se le puede ofrecer a un precio determinado) - Masajes relajantes - Picnic y camping en el jardín - <i>Folklore night</i> - <i>Bonfire night</i> - Vista del Callejón de Huaylas y/o del cosmos con el telescopio Estrategia: Desarrollo de servicios

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.3.2 Estrategia de identidad de marca

El hotel impulsará la actividad comercial de las comunidades aledañas con la promoción y la comercialización de sus productos en sus instalaciones y en su página web. Además, se apoyará

la difusión de la cultura ancashina en ferias que se realicen en la zona del Callejón de Huaylas y la ciudad de Huaraz. La empresa está convencida de que, trabajando en forma conjunta con las comunidades, contará con más oportunidad de retomar el rumbo de crecimiento en la zona.

1.3.3 Estrategia de precios

Para desarrollar su estrategia de precios en la etapa de reactivación, el hotel analizará su precio con la competencia. En el Anexo 19, se presentará la relación precio-calidad para 2022 en temporada alta; 1 corresponde al precio o calidad baja y 5, al precio o calidad alta. El hotel ofrecerá un precio competitivo dentro del Callejón de Huaylas en temporada alta. El Cuesta Serena es el hotel que ofrece mayor calidad – más servicios e infraestructura de lujo – pero a mayor precio – es el mayor de la zona – a diferencia del Montaña Jazz y Copacabana Lodge, hoteles que ofrecen un precio inferior. El hotel Eccame ofrece el menor precio, pero guarda relación con su infraestructura y servicios. Por tanto, para la reactivación, los precios que se brindarán serán los expuestos en la Tabla 28.

Tabla 28. Precios 2022 - 2024 (en soles)

Tarifas del hotel (soles)	2022	2023	2024	Promedio
Temporada alta Abril, junio, julio, agosto, setiembre, octubre	390.00	410.00	430.00	410.00
Temporada baja Enero, febrero, marzo, mayo, noviembre, diciembre	300.00	320.00	340.00	320.00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La política de incremento de precios no debería ser mayor al indicador del índice de precios del consumidor (IPC), que alcanzó un máximo de 4,74 % en diciembre de 2011 en los últimos diez años. Los precios se incrementan debido a los nuevos servicios brindados e incluyen IGV. Solo se ofrecerán descuentos en temporada baja con las siguientes restricciones (ver Tabla 29).

Tabla 29. Política de descuentos 2022 – 2024

Temporada	2022	2023	2024
Temporada baja	Todos los días	Lunes a viernes	Lunes a viernes

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Es importante mencionar que los descuentos no se aplicarán para feriados ni días festivos para los años comprendidos entre 2022 y 2024. En caso de cancelación de reserva, se brindarán facilidades de devolución y/o cambios.

1.3.4 Estrategia de canales

La estrategia de canal se enfocará en el posicionamiento del hotel a través de agencias digitales y de agencias directas. En el caso de las agencias digitales, se desarrollará una estrategia agresiva al manejar comisiones altas que permitan usar sus plataformas y estar entre los primeros destacados. En el caso de las agencias directas, se propondrán alianzas estratégicas con reconocidas agencias de turismo de Huaraz, Lima y otras provincias del país.

Además, se consolidará la presencia del hotel en las redes sociales más populares a través de sus cuentas oficiales de Facebook e Instagram, con publicaciones constantes para mantener informado a todo aquel interesado en conocer el Callejón de Huaylas y las diversas actividades que se puedan realizar.

1.3.5 Estrategia de promoción

El objetivo es posicionar la marca y los servicios que ofrece el hotel al segmento de mercado. Por ello, se continuará con una fuerte campaña en medios digitales a través de las siguientes acciones:

- Publicaciones del *community manager* en redes sociales
- Incorporación de *influencers* relacionados con turismo de aventura
- Envío de correos electrónicos con ofertas a la base de datos pre y post COVID-19
- Actualización constante de la página web con fotos y videos atractivos del hotel

Asimismo, se realizarán las siguientes actividades:

- Promocionar campañas en fiestas y feriados.
- Motivar a los huéspedes a etiquetarse en las instalaciones a través de descuentos en el restaurante del hotel. A mayor número de *likes*, mayor será el atractivo el descuento.
- Publicitar la ubicación del hotel en la aplicación Waze

Las acciones y actividades presentadas forman parte de la estrategia de penetración en el mercado.

1.3.6 Estrategia de personas

Brindar al personal que tiene contacto directo con los clientes las herramientas necesarias para realizar su labor, sentirse cómodo y altamente motivado en un ambiente laboral agradable. Junto con Recursos Humanos, el área de Marketing impulsará dos acciones concretas: (i) el relanzamiento de la cultura interna, y (ii) talleres de servicio y experiencia al cliente.

1.3.7 Estrategia de procesos

Se ofrecerá el servicio de reserva por buscador digital para brindar a los clientes la facilidad de hacerlo en su hogar o en el lugar donde prefieran. También dispondrán de la zona de realidad virtual, donde podrán visualizar distintos atractivos arqueológicos de la región sin salir del hotel. Estos servicios serán promocionados intensivamente por las redes sociales.



1.4 Presupuesto









El presupuesto del plan de marketing asciende a S/ 183.352 (ver Anexo 20).

2. Plan de operaciones

Este plan se enfoca en establecer los objetivos y las estrategias a nivel operativo para asegurar un servicio de calidad mediante la gestión eficiente de los recursos e instalaciones. La Tabla 30 muestra el lineamiento estratégico que se seguirá.

Tabla 30. Lineamiento estratégico para plan de operaciones

Plan estratégico general		Cronograma			Plan de operaciones
		2022	2023	2024	
Objetivos de rentabilidad					
O1	ROE 	> 3 %	> 5 %	> 7 %	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar el eficiente uso de los recursos de los que dispone el hotel para operar• Gestionar la contratación anticipada de recursos• Optimizar el tiempo del personal de jornada completa o jornada parcial
O2	Margen EBITDA 	> 40 %	> 45 %	> 50 %	

Plan estratégico general		2022	2023	2024	Plan de operaciones
Objetivos de crecimiento					
O3	Ratio de ocupación:				<ul style="list-style-type: none">• Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad de servicio• Plan de mejora de la infraestructura del hotel para aprovechar la ubicación en el Callejón de Huaylas y su vista a la Cordillera Blanca• Asegurar la disponibilidad y calidad de los nuevos servicios complementarios (relajación y entretenimiento)
	Temporada alta 	> 45 %	> 55 %	> 65 %	
	Temporada baja 	> 10 %	> 20 %	> 30 %	
O4	Política de precios:				
	Temporada alta 	S/ 390	S/ 410	S/ 430	
	Temporada baja 	S/ 300	S/ 320	S/ 340	
O5	Visibilidad en redes sociales  Publicar contenido del hotel 	50 %	70 %	80 %	
Objetivos de sostenibilidad					
O6	Net promoter score (NPS)  Aumento de los promotores	50 %	55 %	60 %	<ul style="list-style-type: none">• Tomar encuestas de satisfacción del cliente• Innovar los procesos del hotel para recibir una oportuna retroalimentación sustentado en el mapa de experiencia del cliente.• Evaluar mensualmente los indicadores de calidad del servicio (KPI)• Asegurar que los recursos estén disponibles oportunamente para los huéspedes.• Innovar los procesos del hotel para una oportuna retroalimentación, y el seguimiento y la atención a las publicaciones en redes sociales
O7	Reputación en línea  Comentarios positivos y negativos en redes sociales	7.5	8	8.5	

O8	Ratio de proveedores locales 🚚 🚛	45 %	55 %	65 %	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proveedores de la zona según estándares de la operación • Evaluar mensualmente el cumplimiento de los servicios tercerizados
O9	Responsabilidad social 🌱	4	7	10	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el valor compartido con comunidades aledañas • Implementar políticas que aporten al cuidado del medio ambiente durante nuestra actividad
O10	Calidad de las instalaciones 🏠	100 %	100 %	100 %	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento al plan de mantenimiento preventivo, correctivo y limpieza de las instalaciones del hotel • Mantener actualizados los permisos y las licencias de operación.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

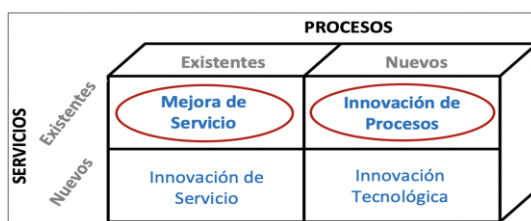
2.1 Objetivo

Lograr la mejor experiencia de los clientes a través de la calidad del servicio, basado en la confiabilidad de los procesos y recursos, que a la vez aseguren la continuidad de la operación. Los mecanismos operativos adoptados permitirán el logro de los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

2.2 Estrategia corporativa de operaciones

Para apoyar los objetivos planteados a partir del plan funcional de operaciones, se utilizó la Matriz de Ansoff (ver Gráfico 20) para analizar adecuadamente los servicios con el fin de alinearlos a las nuevas preferencias de los clientes. Ello supone la implementación de la mejora de servicio y la innovación de los procesos que posibiliten dotar los servicios para alcanzar los estándares de experiencia del hotel. En ese sentido, la estrategia de operaciones del hotel contempla los siguientes ejes: mejora continua del servicio e innovación de procesos.

Gráfico 20. Matriz de Ansoff para operaciones



Fuente: Gonzáles Zavaleta, 2019.

Elaboración: Propia.

- **Mejora del servicio:** Se proyecta otorgar más y mejores características al servicio de hotelería a través de los servicios complementarios, aspectos que buscan atraer más clientes para convertir su estadía en la mejor experiencia.
- **Innovación de procesos:** Se busca adaptar los servicios con nuevos procesos desarrollados y la mejora de los existentes como respuesta a las nuevas preferencias de los clientes, para lograr maximizar la satisfacción de experiencia en el hotel y la eficiencia en el uso de los recursos

disponibles.

2.3 Acciones estratégicas

En la Tabla 31 y en la Tabla 32, se detallan las acciones estratégicas que se abordarán en la Fase de Reactivación para operaciones.

Tabla 31. Acciones estratégicas para el plan de operaciones – Parte I

Estrategia	Acciones estratégicas de operaciones - Parte I
Mejora del servicio e innovación de procesos	Asegurar el eficiente uso de los recursos de los que dispone el hotel para operar <ul style="list-style-type: none"> • <i>Upgrade</i> del sistema ERP: <ul style="list-style-type: none"> - Cada huésped podrá realizar requerimientos o solicitud de cualquier servicio desde cualquier parte del hotel y a través del celular o <i>tablet</i>. - Optimizar el tiempo del personal de jornada completa o jornada parcial • Reserva en línea de servicios complementarios • <i>Check-in</i> anticipado: se podrán recibir las solicitudes de <i>check-in</i> anticipado de los clientes por cualquier canal; esta actividad permitirá disminuir el tiempo de espera a la llegada al hotel para el registro de ingreso.
Mejora del servicio e innovación de procesos	Gestionar la contratación anticipada de los recursos <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la contratación de insumos, materiales y servicios de manera anticipada para asegurar las mejores condiciones técnicas y económicas para la empresa junto con la identificación y planificación oportuna de proveedores • Gestión de los <i>stocks</i> y actualización de las políticas de <i>stock</i> de seguridad y <i>stock</i> mínimo por categoría de productos
Mejora del servicio e innovación de procesos	Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad de servicio <ul style="list-style-type: none"> • El supervisor revisará las retroalimentaciones con baja calificación de los clientes diariamente, dado que, con el <i>upgrade</i> del sistema del hotel, se contará con las calificaciones de servicios que los huéspedes hayan realizado desde cualquier parte del hotel. Con ello, se podrán tomar acciones de mejora para el personal de atención de habitaciones, restaurante, limpieza, etc.
Mejora del servicio	Plan de mejora de la infraestructura del hotel para aprovechar la ubicación en el Callejón de Huaylas y su vista a la Cordillera Blanca. <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de domos en los jardines con capacidad de tres y seis personas para que los huéspedes puedan tomar sus alimentos al aire libre. Las paredes de los domos serán transparentes para que se pueda disfrutar de la vista de la zona y a temperatura confortable. • Implementación de las dos habitaciones con realidad virtual como nuevo entretenimiento • Implementación de áreas de pachamanca, parrilla y <i>bonfire</i> • Incorporación de un telescopio
Estrategia	Acciones estratégicas de operaciones - Parte I
Mejora del servicio	Asegurar la disponibilidad y calidad de los nuevos servicios complementarios <ul style="list-style-type: none"> • Paseos en bicicleta: mantenimiento y limpieza de bicicletas • Paseos en cuatrimoto: mantenimiento y limpieza de bicicletas • Yoga y masajes relajantes: revisión de insumos y limpieza del equipamiento • Pícnic, parrilla y <i>camping</i> en el jardín: revisión de insumos y limpieza del equipamiento • Ritual de pachamanca: revisión de insumos y limpieza del equipamiento • <i>Folklore Night</i>: asegurar la oportuna llegada del proveedor, insumos y equipamiento • <i>Campfire Night</i>: revisión de insumos y limpieza del equipamiento • Cartelera digital: se contará con cuatro monitores ubicados en <i>lobby</i>, restaurante, ingreso principal al jardín y bar del hotel que mostrarán información de interés para el huésped en temas de bioseguridad, noticias de la zona, información turística, atracciones del hotel y publicidad de interés. Esta misma información estará disponible también a través de los celulares. Nuevos procesos y servicios: <ul style="list-style-type: none"> • Mapa de experiencia del cliente (<i>customer journey map</i>, en inglés) del hotel: mapeo de toda la experiencia del cliente desde antes de realizar la reserva y hasta recibir retroalimentación luego de su estadía en el hotel para las acciones de mejora correspondientes • Disponibilidad de visualización 3D de las instalaciones del hotel: esta actividad estará disponible en el sitio web para generar confianza en los nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 32. Acciones estratégicas para el plan de operaciones – Parte II

Estrategia	Acciones estratégicas de operaciones - Parte II
------------	---

Innovación de procesos	Innovación de procesos del hotel para recibir una oportuna retroalimentación <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción del cliente • Seguimiento y atención diaria a los publicaciones en redes sociales
Mejora del servicio e innovación de procesos	Evaluar semanalmente los indicadores de calidad del servicio (KPI) <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los trabajadores que no han recibido buenas puntuaciones en calidad de servicio que se encuentran en el sistema para tomar las acciones de mejora, como capacitación
Mejora del servicio e innovación de procesos	Asegurar que los recursos estén disponibles oportunamente para los huéspedes <ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de <i>stock</i> mínimo y <i>stock</i> de seguridad de los insumos y materiales que requiere la operatividad del hotel • Gestionar la contratación de insumos, materiales y servicios de manera anticipada, para asegurar las mejores condiciones técnicas y económicas para la empresa junto con la identificación y planificación oportuna de proveedores.
Mejora del servicio	Desarrollar proveedores de la zona según estándares de la operación <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas: incorporar como parte de la cadena de servicios a: <ul style="list-style-type: none"> - proveedor de bailes típicos para brindar el show de <i>Folklore Night</i>. - agencias turísticas y vehículos de transporte privado que cumplan con estándares y protocolos de calidad y bioseguridad.
Mejora del servicio	Evaluar mensualmente el cumplimiento de los servicios tercerizados <ul style="list-style-type: none"> • Para asegurar que sean adecuados, oportunos y de la calidad esperada
Mejora del servicio	Desarrollar el valor compartido con comunidades aledañas <ul style="list-style-type: none"> • A través de la generación de un espacio en el sitio web para ventas en línea de artesanías y otros productos que benefician a las comunidades, lo que implica el registro del artesano de la comunidad y la definición de su catálogo de productos en línea para la venta • Fomentar el uso de productos locales
Mejora del servicio	Implementar políticas que aporten al cuidado del medio ambiente durante la actividad <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de tachos de basura para posterior reciclaje • Nuevo servicio de bicicletas • Uso de ahorradores/filtros de agua en las griferías del hotel • Evitamiento de empleo de plásticos de un solo uso • Riego a las horas de menor intensidad solar • Predominio en los jardines de plantas autóctonas
Mejora del servicio	Dar cumplimiento al plan de mantenimiento preventivo, correctivo y limpieza de las instalaciones del hotel. <ul style="list-style-type: none"> • Las instalaciones contarán con mantenimientos mensuales para asegurar el estado óptimo. • Se realizarán las pruebas de funcionamiento de equipos de la habitación después del <i>check-out</i> de los clientes y antes del <i>check-in</i>. • La limpieza de las áreas del hotel será diaria.
	Mantener actualizados los permisos y las licencias de operación <ul style="list-style-type: none"> • Mantener vigentes las licencias de funcionamiento del hotel • Mantener actualizados los permisos, los registros sanitarios y los certificados de seguridad del hotel

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A continuación, se sustentará el uso del mapa de experiencia del cliente (*customer journey map*, en inglés) como herramienta de *design thinking*, que, según Ghio (2018), tiene repercusiones positivas para las organizaciones que la implementan:

- El 90% de las empresas que utilizaron el mapa de experiencia del cliente obtuvieron un impacto positivo.
- La herramienta conduce a un aumento en la satisfacción del cliente, por lo que aumenta el índice de recomendación neta (NPS, por sus siglas en inglés) necesario para el plan estratégico.
- Produce menos quejas de los clientes y, a la vez, referencias positivas, como en el caso de los promotores.

En el Anexo 21, se presenta el mapa de experiencia del cliente del hotel, que ayuda a plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por donde atraviesa el cliente antes de realizar la reserva, al usar el servicio, al finalizar su permanencia y al brindar

retroalimentación luego de su estadía para las acciones de mejora correspondiente.



2.4 Presupuesto









El presupuesto del plan de operaciones, valorizado en S/ 202.289, se detalla en el Anexo 22.



3. Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos está alineado directamente con el plan estratégico general en correlación con los planes de marketing y operaciones. Se busca incrementar la demanda de huéspedes mediante un enfoque en diferenciación, basado en la calidad de los servicios y la mejor experiencia de los clientes en el hotel, donde los trabajadores toman un papel esencial. En la Tabla 33, se presenta el lineamiento estratégico para el plan de recursos humanos que ayudará a cumplir los objetivos trazados a 2024.

Tabla 33. Lineamiento estratégico para plan de recursos humanos

		Cronograma			Plan de recursos humanos
Plan estratégico general		2022	2023	2024	
Objetivos de rentabilidad					
O1	ROE 	> 3 %	> 5 %	> 7 %	• Dotar de manera efectiva en tiempo y forma de recursos de acuerdo a la programación de operaciones • Establecer políticas de reconocimiento a los trabajadores, con efecto en el clima laboral y rotación de personal
O2	Margen EBITDA 	> 40 %	> 45 %	> 50 %	

Plan estratégico general		2022	2023	2024	Plan de recursos humanos
Objetivos de crecimiento					
O3	Ratio de ocupación:				<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el plan de capacitación enfocado al servicio al cliente • Mejorar el plan de acción ante emergencias • Desarrollar competencias para la gestión de servicios complementarios
	Temporada alta  Temporada baja 	> 45 % > 10 %	> 55 % > 20 %	> 65 % > 30 %	
O4	Política de precios:				<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar la cultura organizativa relacionada a la calidad de atención y cuidado del medio ambiente
	Temporada alta  Temporada baja 	S/ 390 S/ 300	S/ 410 S/ 320	S/ 430 S/ 340	
O5	Visibilidad en redes sociales  Publicar contenido del hotel	50 %	70 %	80 %	
Objetivos de sostenibilidad					
O6	<i>Net promoter score</i> (NPS)  Aumento de los promotores	50 %	55 %	60 %	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el plan de capacitación enfocado al servicio al cliente • Mejorar el plan de acción ante emergencias • Desarrollar competencias para la gestión de servicios complementarios
O7	Reputación en línea  Comentarios positivos y negativos en redes sociales	7.5	8	8.5	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitación relacionada a la atención adecuada a los clientes a través de medios digitales
O8	Ratio de proveedores locales 	45 %	55 %	65 %	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades para transmitir la cultura organizacional al personal y otros grupos de interés

O9	Responsabilidad social 	4	7	10	• Brindar capacitación para el personal en el cuidado de la infraestructura y alerta de incidentes
O10	Calidad de las instalaciones 	100 %	100 %	100 %	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.1 Objetivo

Servir de apoyo esencial a las áreas, trabajando en el desarrollo de habilidades de los trabajadores que les permita adaptarse al nuevo entorno existente luego de la pandemia en preparación para la reactivación mediante el desarrollo de la resiliencia.

3.2 Estrategia corporativa para recursos humanos

Las estrategias corporativas para el área de Recursos Humanos serán la de mejoras de competencias y desarrollo de competencias, obtenidas de la matriz de Ansoff y a las cuales las acciones del hotel están adecuadas. El Gráfico 21 presenta tales estrategias.

Gráfico 21. Matriz de Ansoff para recursos humanos



Fuente: Gonzáles Zavaleta, 2019.

Elaboración: Propia.

- **Mejora de competencias:** Las actividades se centrarán en mejorar las competencias del personal existente mediante capacitaciones, talleres y políticas de reconocimiento para reforzar la cultura organizacional.
- **Desarrollo de competencias:** Esta estrategia se enfocará en el desarrollo de actividades que ayuden al personal a enfrentar los retos de acuerdo a la nueva propuesta del hotel, en la cual se incluyen nuevos servicios.

3.3 Acciones estratégicas

Con la finalidad de cumplir con los objetivos a 2024 y contar con un personal altamente motivado y capacitado, que se sienta cómodo y se identifique con el hotel y su cultura, considerándose un factor esencial, se presentan las siguientes estrategias en la Tabla 34.

Tabla 34. Acciones estratégicas para plan de recursos humanos

Estrategia	Acciones estratégicas de recursos humanos
------------	---

Desarrollo de competencias	Plan de capacitación: Brindar capacitación sobre la historia, cultura, costumbres de Áncash, con especialistas <i>freelance</i> Frecuencia: Semestral
Mejora de competencias	Plan de capacitación: Realizar taller de servicio y experiencia del cliente, y de los productos y servicios ofrecidos a través de charlas de profesionales con experiencia en servicio hotelero y con los ejecutivos del hotel Frecuencia: Trimestral
Mejora de competencias	Plan de capacitación: Realizar taller sobre actividades que deben seguir los trabajadores del hotel en cuanto a normas de seguridad y salubridad Frecuencia: Mensual
Desarrollo de competencias	Plan de capacitación: Realizar taller de resiliencia con <i>coaches</i> externos Frecuencia: Trimestral
Mejora de competencias	Política de reconocimiento: Ejecutar programa de reconocimiento, incluyendo beneficios de acuerdo al desempeño, como cuadro del trabajador del mes, y uso de las instalaciones con la familia por un fin de semana Frecuencia: Mensual
Mejora de competencias	Política de reconocimiento: Llevar a cabo actividades de integración con los colaboradores para afianzar el compromiso de los equipos. Frecuencia: Trimestral
Mejora de competencias	Cultura organizacional: Comunicar los valores y objetivos del hotel, y los procesos del servicio Frecuencia: Mensual
Mejora de competencias	Cultura organizacional: Desplegar el plan de rituales para la reactivación de la cultura interna Frecuencia: Trimestral
Desarrollo de competencias	Cultura organizacional: Establecer sesiones de retroalimentación constante y oportuna Frecuencia: Mensual
Mejora de competencias	Programa de competencias: Luego de determinar como empresa cuáles son las competencias necesarias de acuerdo al perfil del puesto, evaluar las competencias actuales y validar cuáles son las brechas existentes Frecuencia: Trimestral
Mejora de competencias	Programa de competencias: Desarrollar el plan de capacitación para el desarrollo de competencias de los equipos Frecuencia: Trimestral

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los indicadores de éxito de las acciones estratégicas son los siguientes:

- Dotación de personal en un tiempo mínimo estimado de una semana por requerimiento
- Mantener la ratio de clima laboral $\geq 95\%$
- Medición del indicador de interiorización de cultura $> 80\%$
- Lograr un ratio mínimo de 80% en la evaluación de desempeño
- Mantener un ratio máximo de rotación de personal de 1%

3.4 Presupuesto














El presupuesto del plan de recursos humanos asciende a S/ 30.400 (ver Anexo 23).

4. Plan de finanzas

Luego de los efectos de la pandemia por la COVID-19 y aún después de la etapa de contingencia, no se cuenta con un panorama favorable, según el informe de McKinsey & Company (Constantin *et al.* 2020), en el cual se proyecta que el turismo se recuperará – es decir, se asemejará a una situación antes de la pandemia – recién en el año 2024. En ese sentido, el rol fundamental del área financiera será procurar disponer de los recursos suficientes para atender todas las necesidades

del hotel para recuperarse totalmente de los efectos de la COVID-19, según el lineamiento estratégico expuesto en la Tabla 35.

Tabla 35. Lineamiento estratégico para plan de finanzas

Plan estratégico general		Cronograma			Plan de finanzas
		2022	2023	2024	
Objetivos de rentabilidad					
O1	ROE 	> 3 %	> 5 %	> 7 %	• Preparar y difundir el presupuesto anual, asegurando su adecuado seguimiento y el control de cada uno de los equipos
O2	Margen EBITDA 	> 40 %	> 45 %	> 50 %	• Dirigir comités mensuales de resultados financieros, buscando oportunidades de eficiencia en las operaciones del hotel
Objetivos de crecimiento					
O3	Ratio de ocupación:				• Garantizar los recursos necesarios para brindar un servicio óptimo
	Temporada alta 	> 45 %	> 55 %	> 65 %	
	Temporada baja 	> 10 %	> 20 %	> 30 %	
O4	Política de precios:				• Participar activamente a través de escenarios en la definición de precios
	Temporada alta 	S/ 390	S/ 410	S/ 430	
	Temporada baja 	S/ 300	S/ 320	S/ 340	
O5	Visibilidad en redes sociales   Publicar contenido del hotel	50 %	70 %	80 %	• Brindar los recursos necesarios para incentivar el reconocimiento del hotel
Objetivos de sostenibilidad					
O6	Net promoter score (NPS)  Aumento de los promotores	50 %	55 %	60 %	• Garantizar el cumplimiento del plan preventivo y correctivo para el adecuado funcionamiento del hotel
O7	Reputación en línea  Comentarios positivos y negativos en redes sociales	7.5	8	8.5	• Velar por el presupuesto financiero asociado a las iniciativas de cara al cliente
O8	Ratio de proveedores locales 	45 %	55 %	65 %	• Identificar eficiencias en las operaciones de compra
O9	Responsabilidad social 	4	7	10	• Apoyar los planes de responsabilidad social con los recursos necesarios
O10	Calidad de las instalaciones 	100 %	100 %	100 %	• Garantizar los recursos necesarios para brindar un servicio óptimo

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.1 Objetivo

El objetivo general siempre fue incrementar el retorno de la inversión a los accionistas a través del crecimiento sostenido de las ventas como producto de la preferencia de los clientes por la propuesta del hotel en diferenciación.

4.2 Estrategia corporativa de finanzas

La estrategia corporativa para el área de Finanzas será la de mejora de inversiones, adaptada de la matriz de Ansoff, de la cual las acciones están desarrolladas. El Gráfico 22 muestra dicha estrategia.

Gráfico 22. Matriz de Ansoff para plan de finanzas



Fuente: Gonzáles Zavaleta, 2019.
Elaboración: Propia.

- **Mejora de inversiones:** Desde el punto de vista financiero, se procurará contar con los recursos necesarios para la adecuada operatividad del hotel, a través de los planes de mantenimiento, actualización de *software*, renovación del activo fijo, publicidad a través de redes sociales y con un enfoque en el recurso humano como pilar fundamental en la atención al cliente.

4.3 Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas del área de Finanzas se basan principalmente en asegurar los recursos óptimos para cumplir con los objetivos de la compañía, además de acompañar en la ejecución de los planes, velando por alcanzar los mejores resultados en cada acción. La Tabla 36 resume las acciones estratégicas para esta área funcional.

Tabla 36. Acciones estratégicas para plan de finanzas

Estrategia	Acciones estratégicas de finanzas
Mejora de inversiones	Aprobación de presupuestos: - Revisar y aprobar el presupuesto de Operaciones - Revisar y aprobar el presupuesto de Marketing - Revisión y aprobar el presupuesto de Recursos Humanos
Mejora de inversiones	Control presupuestario: - Efectuar el seguimiento a la aplicación del presupuesto - Realizar el análisis de desviaciones - Efectuar el ajuste presupuestal
Mejora de inversiones	Inversiones en activo fijo e intangibles: - Analizar el uso eficiente del activo fijo - Mitigar deficiencias en los activos
Mejora de inversiones	Evaluación de fuentes de financiamiento: - Realizar el análisis de la liquidez de la compañía - Evaluar necesidades y prioridades de acuerdo a la operación - Buscar alternativas de financiamiento - Brindar las mejores opciones a la Gerencia a través de la construcción de escenarios
Estrategia	Acciones estratégicas de finanzas
Mejora de inversiones	Estrategia de pricing: - Dar a conocer con detalle la estructura de costos - Brindar las opciones de financiamiento a clientes - Establecer política de descuentos
Mejora de inversiones	Evaluación de eficiencias operativas: - Analizar las operaciones con el fin de buscar eficiencias - Brindar alternativas de solución - Acompañar en las soluciones y resultados
Mejora de inversiones	Apoyo en la toma de decisiones de la Gerencia: - Brindar la información clara y precisa de los informes financieros - Analizar los resultados financieros - Realizar planeamiento financiero
Mejora de inversiones	Establecer sinergias entre el plan comercial y el financiero: - Concretar reuniones mensuales con el área de Marketing - Apoyar en el análisis de las decisiones comerciales - Realizar proyección de resultados

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.4 Premisas para proyecciones financieras para reactivación

Las premisas tomadas en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar el flujo de caja fueron las siguientes: (i) reactivación económica en general, incluyendo el sector Turismo; (ii) segmento de turistas nacionales; (iii) estabilidad en salubridad; (iv) temporadas altas y bajas; (v) cantidad de noches vendidas; (vi) frente publicitario a través de redes; (vii) actualización de los activos; (viii) inversión en *software*; y (ix) fuente de financiamiento.

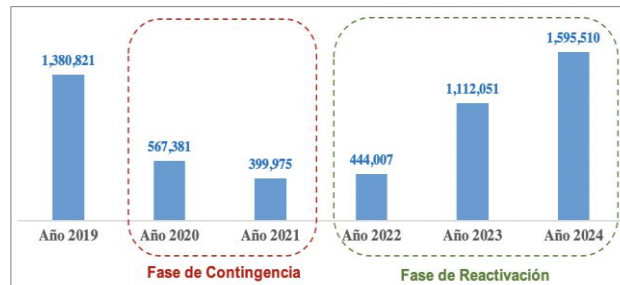
4.5 Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras reflejan los resultados de las estrategias planteadas en la Fase de Contingencia y en la de Reactivación, para lo cual se ha elaborado el estado de resultados de los periodos 2019 – 2024 para este escenario con pandemia (ver Anexo 25). Para la Fase de Contingencia, en el año 2020 se lograron resultados positivos gracias al servicio de cuarentena brindado y a la venta del activo (ver Anexo 26). En el consolidado, al cierre de 2020, se obtuvieron los resultados de S/ 567.381 como utilidad neta y resultados negativos en la utilidad operativa de S/ -225.704, debido a que en los cuatro meses iniciales a partir de marzo no se percibieron ingresos. En el último año de la Fase de Contingencia, 2021, los resultados mejorarán y se logrará alcanzar una utilidad neta de S/ 399.975 debido a la venta constante del servicio de cuarentena desde julio de 2020, con la que se alcanzará un porcentaje de ocupación del hotel de 40 %; a ello se sumarán las ventas a los turistas nacionales en el periodo de pre-reactivación que representan hasta el 15 % de la ocupación en el último semestre de 2021 (ver Anexo 16).

Para la Fase de Reactivación, en 2022, cuando se iniciará una recuperación progresiva del turismo, el hotel se ha preparado para esta nueva normalidad mejorando los servicios existentes y ofreciendo otros adicionales, como se muestran en su plan; ello le permitirá contar con una utilidad operativa positiva de S/ 603.121, lo que le generará S/ 444.007 como utilidad neta. En el siguiente año, 2023, la utilidad operativa se incrementará en un 151 %, que equivale a S/ 1.514.477. Finalmente, se cerrará el año 2024 con un incremento de 45 %, que equivale a S/ 2.192.926 (-4 % con respecto a 2019); es decir, se obtendrán resultados similares para los años previos a la pandemia (ver Anexo 25). A continuación, se expondrán algunos indicadores financieros asociados a estas proyecciones.

- **Utilidad neta:** En el Gráfico 23, se presentan los resultados de este ratio. Se observa que en 2020 se experimentó una caída del 59 % con respecto al año anterior; sin embargo, luego se recuperará progresivamente y, en 2024, superará en 13% el resultado inicial de 2019.

Gráfico 23. Utilidad neta



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Retorno de capital (ROE):** En el Gráfico 24, se pueden observar los resultados de este ratio. Se aprecian los efectos que la pandemia COVID-19, la cual perdura hasta 2022 inclusive, pero con un cambio de tendencia, acarreo al sector. Este muestra caídas en los años 2020 y 2021. Sin embargo, a partir de 2023, se observan los efectos de la reactivación del turismo y, por ende, de los servicios de hotelería, que muestra una tendencia creciente y termina 2024 con resultados similares al año 2019 (pre-pandemia).

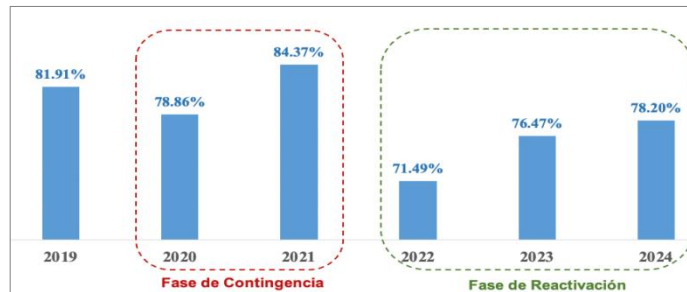
Gráfico 24. Retorno de capital (ROE)



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Margen de contribución (MC):** En el Gráfico 25, se presentan los resultados de este ratio. El margen de contribución se mantiene en un ratio superior al 71 % para el periodo 2020-2024. Este indicador no ha tenido variaciones materiales, debido al cuidado en la gestión de los costos y gastos, con excepción de 2022, año en el que se aprecia una disminución notable, producto de la reactivación. Durante esta etapa, se tomarán decisiones como incrementar los costos debido a los nuevos servicios a los clientes, y, a la vez, las ventas se estarán incrementando progresivamente, pero en dicho periodo no alcanzarán aún su recuperación total.

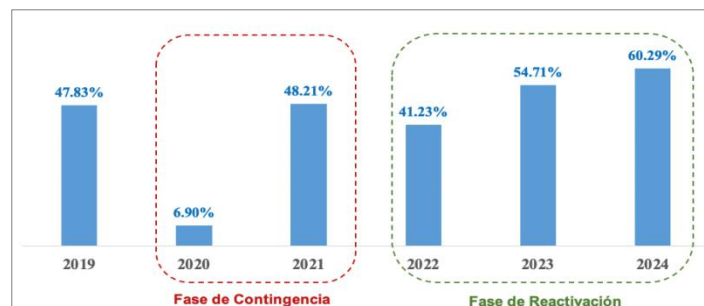
Gráfico 25. Margen de contribución (MC)



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Margen EBITDA:** En el Gráfico 26, se presentan los resultados del margen EBITDA. En 2020, disminuye en –86 % con respecto a 2019 (pre-pandemia), debido a los cuatro meses en los cuales no se pudieron generar ventas, y el mes de julio de 2020 fue aquel cuando se inició el servicio de cuarentena que aseguraba un porcentaje de ocupación del 40 %. A pesar de ello, desde 2021 en adelante, el margen será mayor al 41 %, debido al incremento de los ingresos y de la adecuada gestión de los gastos de la empresa, y se cerrará el año 2024 con una ratio de 60,29 %.

Gráfico 26. Margen EBITDA



Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Conclusiones

La estrategia de marketing busca incentivar el uso de los servicios del hotel a partir del *mix* de marketing que abarca descuentos en la tarifa a lo largo de 2022 para incrementar la mayor afluencia de turistas. Asimismo, se dispone de un plan de comunicación de la propuesta de valor para difundirla a través de diversos canales digitales y redes sociales, espacios en los que anteriormente no se había tenido penetración.

El plan de operaciones para la Fase de Reactivación se enfoca en realizar acciones que conduzcan

a la gestión eficiente de los diferentes recursos con los que se cuenta y que se traduzcan para el cliente en un servicio de calidad. Para alcanzar estos fines, se mejoraron los servicios, se innovaron los procesos y se incorporaron facilidades para generar entretenimiento, relax y comodidad a los huéspedes dentro de las instalaciones y alrededores.

El plan de recursos humanos define las acciones que ejecutará el área para fidelizar y motivar a los colaboradores, quienes, a través de su desempeño, son la pieza fundamental para construir un servicio de calidad y que éste sea percibido por los huéspedes.

Por último, el plan de finanzas busca dotar de recursos financieros óptimos para ejecutar los planes previstos y que se consideran apropiados para retomar e impulsar la actividad hotelera post pandemia e incrementar el retorno a los accionistas.

Capítulo VII. Análisis financiero

1. Objetivo

El objetivo de este análisis financiero es mostrar el impacto económico del hotel desde 2020 hasta 2024. Para ello, se realizaron dos valorizaciones de la empresa utilizando la metodología de valor como negocio en marcha, debido a que la empresa opera desde 2014. La primera valorización simula un escenario sin pandemia y la segunda, un escenario con pandemia; finalmente, se compararon ambos flujos descontados. Se presenta el impacto económico sobre la base de la diferencia de valorizaciones y se determina si en el escenario con pandemia se genera valor.

2. Metodología de valorización como negocio en marcha

- El flujo de caja libre es una medida del desempeño financiero de la empresa usada por bancos comerciales, y empresas de consultoría, de asesoría financiera y de banca de inversión en tareas como la evaluación de proyectos de inversión y valorizaciones de empresas (Court Monteverde 2012).
- El flujo de caja descontado es la metodología para valorización más utilizada para determinar el valor económico-financiero de una empresa, debido a que recoge la capacidad de generación de caja futura derivada de la operación de sus activos.
- El valor actual neto (VAN) se ha venido empleando con frecuencia en la gestión financiera para definir si una estrategia es mejor que otra (Chu Rubio 2015).

Se valorizaron ambos escenarios, con pandemia y sin pandemia, para realizar las comparaciones del valor de la empresa. Para 2024, se calculó el valor terminal utilizando la fórmula de Gordon y Shapiro con crecimiento constante conocida como tasa g . Finalmente, se utilizó el concepto de valor económico agregado (EVA) para medir la creación de valor, cuyo principio es que los recursos utilizados por una empresa deben generar que la rentabilidad obtenida sea mayor a la de su costo. Por tanto, si el EVA es positivo, la empresa está creando valor (Court Monteverde 2012).

3. Flujo de caja descontado 2020-2024 (bajo la simulación de que no exista pandemia)

Se proyectó el flujo de caja descontado (2020-2024) con la finalidad de calcular el valor de la empresa en el escenario que no exista pandemia para que, posteriormente, se realice la comparación con el escenario con pandemia y muestre su real impacto.

3.1 Supuestos generales

- El horizonte de proyección comprende desde 2020 hasta 2024 y se usaron los datos históricos del periodo 2014-2019.
- Se considera para el análisis el plan de inversiones del hotel para el periodo de proyección. Se observa que el principal activo tangible es el hotel, el cual tiene una vida útil de treinta años, y existen otros activos con vida útil variada, por lo que se ha elaborado una tabla con el detalle (ver Anexo 26).
- Para las proyecciones de los costos se tomaron los inductores de valores históricos (2014-2019) y se calcularon las proporciones sobre las ventas (ver Anexo 27).
- Las proyecciones de las ventas tienen una expectativa de crecimiento de 1,3 % y 2,5 % para las tarifas de hospedaje y alimentación (ver Anexo 28). Dichas expectativas se observan en el estado de resultados histórico (2014-2019) y proyectado (2020-2024) en un escenario sin pandemia (ver Anexo 29).

- La tasa de descuento será el WACC igual a 8,45 % según las condiciones de mercado existentes antes de la pandemia. Además, se considera un costo de capital propio COK soles igual a 9,1703 % y un costo promedio de deuda K_d igual a 8 % (ver Anexo 30).
- Se calculó el valor terminal de S/ 48.487.907 utilizando la fórmula de Gordon y Shapiro, y se obtuvo una tasa de crecimiento de perpetuidad g igual a 1,54 % (ver Anexo 31).

En la Tabla 37, se presentan los flujos de caja económico y financiero proyectado (2020-2024). El valor de la empresa asciende a S/ 43.664.614 y el valor del patrimonio, a S/ 41.983.227.

Tabla 37. Flujo de caja descontado 2020 –2024 (sin pandemia)

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024	Valor Terminal
Ingresos de Operación	5,876,991	6,102,569	6,332,963	6,568,244	6,822,139	
Gastos de administración y generales	(1,939,407)	(2,013,848)	(2,089,878)	(2,167,521)	(2,251,306)	
Gastos de personal	(999,088)	(1,037,437)	(1,076,604)	(1,116,601)	(1,159,764)	
Impuestos a las ganancias	(678,985)	(733,077)	(789,476)	(848,318)	(911,801)	
(-) Inversión (Capex)	(2,700)	(25,920)	(395,380)	(2,700)	(681,263)	
(+) Depreciación	373,600	373,600	373,600	373,600	373,600	
(-) Capital de Trabajo	(1,407,975)	399,471	760,605	1,298,638	1,108,094	
Flujo de Caja Económico	1,222,436	3,065,359	3,115,831	4,105,342	3,299,699	48,487,907
(+) Préstamo						
(-) Amortización	(825,150)	(891,163)	(962,456)	(1,039,452)	(1,122,608)	
(-) Intereses	(344,958)	(278,946)	(207,653)	(130,657)	(47,501)	
(+) Escudo fiscal intereses	103,488	83,684	62,296	39,197	14,250	
Flujo de Caja Financiero	155,815	1,978,934	2,008,018	2,974,430	2,143,840	48,487,907
Pandemia						
COK (Ke) =	9.1703%					
Costo de la deuda (Kd) =	8.0000%					
WACC =	8.4500%					
g =	1.54%					
Valor Terminal =	48,487,907					
	2020	2021	2022	2023	2024	
Flujo de Caja Económico	1,222,436	3,065,359	3,115,831	4,105,342	51,787,606	
Flujo de Caja Económico descontado	1,127,189	2,606,287	2,442,785	2,967,776	34,520,577	
Valor de la Empresa (*) =	43,664,614	<i>Valor de la Empresa = Valor Presente de los FCL + Valor Presente del Valor Terminal</i>				
Deuda Inicio 2020 =	(4,840,829)					
Efectivo al Inicio 2020 =	3,159,442					
Valor del Patrimonio (**) =	41,983,227	<i>Valor del EQUITY = Valor de la Empresa Total - Deuda + Efectivo o Cash</i>				

Nota: El valor de la empresa (*) es calculado como el VA del flujo de caja económico 2020-2024, o como la suma de los flujos de caja económicos descontados. En el año 2024 del flujo de caja económico se incluye el valor terminal. El valor del patrimonio (**) es calculado como la diferencia del valor de la empresa menos deuda + efectivo. Ambos gráficos de las fórmulas valor de la empresa (*) y valor del patrimonio (**) con la conceptualización fueron obtenidos de Court Monteverde (2012).

Elaboración: Propia, 2020.

4. Flujo de caja descontado 2020-2024 para el escenario con pandemia

Se proyecta el flujo de caja descontado (2020-2024) para el escenario con pandemia que incluye el plan de contingencia y el plan de reactivación.

4.1 Supuestos generales

- El horizonte de proyección comprende desde el año 2020 hasta el 2024, y se utilizó la proyección expuesta en el Capítulo III (ver Gráfico 7 y Gráfico 12).
- Se considera para el análisis el plan de inversiones del hotel para el periodo de proyección. Se observa que el principal activo tangible es el hotel, el cual tiene una vida útil de treinta años, y existen otros activos con vida útil variada, por lo que se ha elaborado una tabla con el detalle (ver Anexo 32)
- Las tarifas de hospedaje y alimentación (ver Anexo 33), y los costos asociados se observan en el estado de resultados histórico (2014-2019) y proyectado (2020-2024) en un escenario con pandemia (ver Anexo 25).
- La tasa de descuento será el WACC igual a 10,62 % según las condiciones de mercado y la información disponible hasta julio de 2020. Además, se considera un costo de capital propio COK soles igual a 10,9995 % y un costo promedio de deuda Kd igual a 5,92 % (ver Anexo 30).
- Se calcula el valor terminal de S/ 33.818.736 utilizando la fórmula de Gordon y Shapiro, y se obtiene una tasa de crecimiento de perpetuidad g igual a 1,54 % (ver Anexo 31).

En la Tabla 38, se presentan los flujos de caja económico y financiero proyectado (2020-2024). Los años 2020 y 2021 pertenecen a la Fase de Contingencia y los años 2022 y 2024, a la Fase de Reactivación. Además, el valor de la empresa asciende a S/ 24.154.927 y el valor del patrimonio, a S/ 27.137.169.

Tabla 38. Flujo de caja descontado 2020-2024 (con pandemia)

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024	Valor Terminal
Ingresos de Operación	1,236,213	1,727,691	2,395,777	3,471,281	4,379,201	
Gastos de administración y generales	(1,689,143)	(802,694)	(544,457)	(865,177)	(1,005,578)	
Gastos de personal	(1,104,492)	(348,189)	(350,315)	(542,884)	(566,631)	
impuestos a las ganancias	(243,163)	(171,418)	(190,289)	(476,593)	(683,790)	
(-) Inversión (Capex)	(2,700)	(25,920)	(477,620)	(2,700)	(654,242)	
(+) Depreciación	311,035	311,035	384,595	384,595	447,115	
(-) Var. Capital de Trabajo	(1,407,975)	399,471	760,605	1,298,638	1,108,094	
Flujo de Caja Económico	(2,900,225)	1,089,977	1,978,297	3,267,161	3,024,169	33,818,736
(+) Préstamo			600,000			
(-) Amortización	(288,462)	(311,538)	(192,970)	(199,917)	(207,114)	
(-) Intereses	(36,259)	(13,182)	(18,139)	(11,192)	(3,995)	
(+) Escudo fiscal intereses	10,878	3,955	5,442	3,358	1,199	
Flujo de Caja Financiero	(3,214,068)	769,211	2,372,630	3,059,410	2,814,259	33,818,736
Pandemia						
COK (Ke) =	10.9995%					
Costo de la deuda (Kd) =	5.9200%					
WACC =	10.6200%					
g =	1.54%					
Valor Terminal =	33,818,736					
	2020	2021	2022	2023	2024	
Flujo de Caja Económico	(2,900,225)	1,089,977	1,978,297	3,267,161	36,842,905	
Flujo de Caja Económico descontado	(2,621,791)	890,738	1,461,472	2,181,905	22,242,602	
Valor de la Empresa (*) =	24,154,927					
Deuda Inicio 2020 =	(1,139,600)					
Efectivo o equivalente al inicio 2020 =	4,121,842					
Valor del Patrimonio (**)	27,137,169					

Valor de la Empresa = Valor Presente de los FCL + Valor Presente del Valor Terminal

Valor del EQUITY = Valor de la Empresa Total - Deuda + Efectivo o Cash

Nota: El valor de la empresa (*) es calculado como el VA del flujo de caja económico 2020-2024, o como la suma de los flujos de caja económicos descontados. En el año 2024 del flujo de caja económico se incluye el valor terminal. El valor del patrimonio (**) es calculado como la diferencia del valor de la empresa menos deuda + efectivo. Ambos gráficos de las fórmulas valor de la empresa (*) y valor del patrimonio (**) con la conceptualización fueron obtenidos de Court Monteverde (2012).

Elaboración: Propia.

5. Comparación de resultados de los escenarios sin pandemia y con pandemia

De acuerdo con los datos mostrados en la Tabla 39, el impacto económico en la valorización de la empresa ha sido de S/ -19,5 millones, que corresponde a la valorización de la empresa sin pandemia menos la valorización de la empresa con pandemia, los cuales se calcularon en las Tablas 37 y Tabla 38.

Tabla 39. Comparación de la valoración para los escenarios sin pandemia versus con pandemia

	Valor de la Empresa	Valor del Patrimonio
Escenario sin Pandemia	43,664,614	41,983,227
Escenario con Pandemia	24,154,927	27,137,169
Variación en Soles (S/):	(19,509,687)	(14,846,058)
Variación en porcentaje (%):	-44.68%	-35.36%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Adicionalmente, en el escenario con pandemia es pertinente preguntarse si el negocio logra recuperarse. La respuesta es que el negocio se recupera recién en 2024, tal como se puede observar

en la Tabla 40, según la cual el EVA es positivo recién en aquel año, dado que el ROIC es mayor que el del año 2019. Así, se demuestra que los planes han brindado resultados positivos.

Tabla 40. Creación de valor en para el escenario con pandemia, usando el valor económico agregado (EVA)

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
ROIC	10.46%	-1.19%	3.06%	3.56%	9.01%	13.09%
WACC		10.6200%	10.6200%	10.6200%	10.6200%	10.6200%
Capital invertido		18,976,633	17,062,948	16,952,647	16,804,611	16,751,511
EVA = (ROIC -WACC) * Capital invertido promedio		(2,241,140)	(1,289,959)	(1,196,857)	(270,554)	413,762

Nota: La conceptualización del EVA y la fórmula fueron obtenidos de Chu Rubio, 2011.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6. Conclusiones

- La recuperación del hotel se observa claramente en el año 2024 y se sustenta con los cálculos de EVA, según los cuales el último año de proyección es positivo.
- El hotel necesitará años adicionales para recuperar su valorización.
- En caso de que no se hubieran elaborado los planes de contingencia y reactivación, el hotel habría tenido que cerrar definitivamente y habría perdido mucho más.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La hotelería al ser aparte de la industria del turismo, que viene sufriendo una crisis debido a la pandemia causada por la COVID-19, motivo por el cual los hoteles buscan mantener sus operaciones, por lo menos, con la actividad que les permita cubrir sus costos.
- Afortunadamente, a inicios de 2020, se ejecutó la venta de una parte del activo del hotel, lo que dotó de recursos financieros importantes que ayudaron a ejecutar los planes.
- Debido al problema generado por la pandemia, se ha elaborado un plan estratégico que busca asegurar la continuidad del negocio a través de dos fases: la Fase de Contingencia y la Fase de Reactivación.
- Para la Fase de Contingencia, se adaptó el modelo de negocio del hotel momentáneamente para implementar el servicio de cuarentena. Esto fue muy importante porque permitió acceder a ingresos durante los años 2020 y 2021.
- En la Fase de Contingencia, fue necesario realizar un control de costos y gastos, y usar eficientemente los recursos. Para ello, se empezó con la oferta de precio por encima al punto de equilibrio.
- La ubicación del hotel en la etapa de contingencia ha representado una ventaja debido a que en la zona se generó la demanda del servicio de hotelería para personal en cuarentena de las minas, mientras que, en la etapa de reactivación, la ubicación del hotel a las afueras de Huaraz y con amplias instalaciones representó la opción de un turismo seguro.
- La capacitación constante del personal en la gestión de la bioseguridad durante la etapa de contingencia hizo posible que el hotel continúe prestando sus servicios y, durante la etapa de reactivación, fue relevante fortalecer las habilidades que aseguren la calidad del servicio.
- En la Fase de Reactivación, se buscó impulsar la recuperación progresiva de la industria turística, posibilitando que el hotel se adapte a las nuevas preferencias de los clientes, atrayendo a más huéspedes a través de nuevos servicios y políticas de tarifas mejoradas, y promocionando los atractivos turísticos de la zona a través de los medios digitales que se encuentran en el plan, por lo que los ratios de recuperación de ocupación se recuperan en 2024, según se muestra en el Anexo 34.

2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar el plan estratégico presentado para sobrevivir la etapa de incertidumbre durante la pandemia.
- Se sugiere sustentar al accionista que el crecimiento se podría presentar después de 2024, siempre y cuando las condiciones expuestas en los escenarios lo permitan.
- Las empresas deben cuestionarse y reevaluar su modelo de negocio si es necesario, sobre todo cuando existan cambios o aparezcan nuevas tendencias en el mercado.
- Se debe tener presente el cálculo de punto de equilibrio para el precio y el porcentaje de ocupación para asegurar utilidades y marcha de la empresa.
- Es necesario desarrollar la visión de valor compartido con las comunidades para crecer juntos en el desarrollo del Callejón de Huaylas.
- Se debe buscar la retroalimentación constante de los clientes a fin de innovar en los servicios que se ofrecen y no dejar de lado las calificaciones o comentarios en los medios digitales.
- Se recomienda mantener activo el plan de capacitación de personal, priorizando el concepto de atención al cliente y experiencia.

Bibliografía

Airbnb (2017). “El 73% de los anfitriones de Airbnb en Perú comparte su casa para ganar dinero extra”. En: *Airbnb*. 15 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 11/05/2020.

<<https://news.airbnb.com/es/el-73-de-los-anfitriones-de-airbnb-en-peru-comparte-su-casa-para-ganar-dinero-extra>>

Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Buenos Aires: Palermo Business Review.

Anselmo, Renzo (2020). “Negligencia minera: 718 trabajadores del sector contagiados con COVID-19”. En: *Servicios en Comunicación Intercultural [SERVINDI]*. 21 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 12/06/2020. <<https://www.servindi.org/actualidad-noticias/21/05/2020/covid-19-718-trabajadores-mineros-contagiados-que-esta-pasando>>

Antamina (2020). “Antamina hará una suspensión temporal de operaciones: Porque no se trata de la mina sino de la salud, seguridad y tranquilidad de todos”. En: *Antamina*. 13 de abril de 2020. <<https://www.antamina.com/noticias/antamina-hara-suspension-temporal-operaciones/>>

Barney, J., y Wright, P. (1997). “On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage”. *Human Resource Management*, num. 37, p. 31-46. Fecha de consulta: 12/06/2020. Disponible en: <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)>

BBC Mundo (2018). “Los 5 escándalos que provocaron la caída de PPK en Perú”. En: *BBC Mundo*. 21 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 10/04/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43491464>>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2020a). *Reporte de Inflación Junio 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Fecha de consulta: 10/09/2020. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/report-de-inflacion-junio-2020.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2020b). “Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%)”. *Banco Central de Reserva del Perú*, fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html/2010-01-01/2020-10-08/>>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2020c). “Spread - EMBIG Perú (PBS)”. *Banco Central de Reserva del Perú*, fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>>

Chu Rubio, M. (2015). *La creación de valor en las finanzas*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] (2019a). *Perfil del vacacionista nacional que visita Áncash – 2019*. Lima: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Fecha de consulta: 10/07/2020. Disponible en: <[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20)>

20-%20%C3%81ncash&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1041/tips/2258/PVN%202019%20-%20Visita%20%C3%81ncash.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=180518>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] (2019b). *Perfil del turista extranjero que visita Áncash – 2019*. Lima: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Fecha de consulta: 10/07/2020. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20%C3%81ncash&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2664/PTE%202019%20-%20Visita%20%C3%81ncash.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=100307>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] (2019c). *Perfil del turista extranjero 2019*. Lima: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Fecha de consulta: 10/07/2020. Disponible en:

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/PTE%20TIPS%20CONSO LIDADO.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuud=>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] (2015). *El Perú como destino para la operación turística*. Lima: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Fecha de consulta: 11/06/2020. Disponible en:

<<https://www.promperu.gob.pe/Uploads/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf>>

Constantin, Margaux, Saxon, Steve, y Yu, Jackey (2020). “Reimagining the \$9 trillion tourism economy—what will it take?”. En: *McKinsey & Company*. 5 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/reimagining-the-9-trillion-tourism-economy-what-will-it-take#>>

Court Monteverde, E. (2012). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Cengage Learning.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Damodaran, A. (2020a). “Betas by sector (US)”. En: *Damodaran*. Fecha de consulta: 12/05/2020. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>

Damodaran, A. (2020b). “Country default spreads and risk premiums”. En: *Damodaran*. Fecha de consulta: 12/05/2020.

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html>

Damodaran, A. (2020c). “US T. Bond, S&P 500”. En: *Damodaran*. Fecha de consulta: 12/05/2020.

<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html>

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.

Defensoría del Pueblo (2020). *Reporte de Conflictos Sociales N° 193. Marzo 2020*. Lima:

Defensoría del Pueblo. Fecha de consulta: 10/05/2020. Disponible en: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N°-193-marzo-2020.pdf>

Díaz, Andrés (2020). “Prospectiva del turismo en la era post COVID-19”. En *Adventure Travel*. 2 de abril de 2020. Fecha de consulta: 20/05/2020.

<https://www.adventuretravelnews.com/prospectiva-del-turismo-en-la-era-post-covid-19>

Dourojeanni, Marc (2020). “Impactos ambientales de la pandemia en el Perú”. En: *Actualidad Ambiental*. 8 de junio de 2020. Fecha de consulta: 12/08/2020.

<https://www.actualidadambiental.pe/opinion-impactos-ambientales-de-la-pandemia-en-el-peru/>

Inga, Claudia (2019). “Airbnb en el Perú: ¿Cómo ha impactado al mercado de hoteles?”. En: *El Comercio*. Fecha de consulta: 15/05/2020. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/efecto-airbnb-peru-hoteles-usmp-plataformas-colaborativas-noticia-653252-noticia/?ref=ecr>

El Peruano (2020). *Decreto Supremo N° 122-2020-PCM*. Lima: Gobierno de la República del Perú. Fecha de consulta: 20/05/2020. Disponible en:

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/convocan-a-elecciones-generales-el-11-de-abril-de-2021-para-decreto-supremo-no-122-2020-pcm-1870378-2/>

Everis Perú (2019). *Transformación digital en el Perú*. Lima: Pentagraf.

Fondo Monetario Internacional [FMI] (2018). *Perspectivas de la economía mundial. Retos para un crecimiento sostenido. Octubre 2018*. Washington D. C.: Fondo Monetario Internacional. Fecha de consulta: 25/04/2020. Disponible en:

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/09/24/world-economic-outlook-october-2018>

Gardiner, Beth (2020). “Por qué la COVID-19 terminará perjudicando el medio ambiente.” En: *National Geographic*. 25 de junio de 2020. Fecha de consulta: 20/08/2020.

<https://www.nationalgeographicla.com/ciencia/2020/06/covid-19-terminara-perjudicando-el-medio-ambiente>

Gestión (2020a). “Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM”. En: *Gestión*. 8 de junio de 2020. Fecha de consulta: 25/07/2020. <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>

Gestión (2020b). “Mincetur publicó el protocolo sanitario ante el COVID-19 para hoteles categorizados”. En: *Gestión*. 8 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 20/07/2020.

<<https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-mincetur-publico-el-protocolo-sanitario-ante-el-covid-19-para-hoteles-categorizados-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>>

Gestión (2019a). “Vizcarra disolvió el Congreso”. En: *Gestión*. 30 de setiembre de 2019. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://gestion.pe/peru/politica/vizcarra-disolvio-el-congreso-noticia/>>

Gestión (2019b). “¿Qué es exactamente la transformación digital?”. En: *Gestión*. 4 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 20/05/2020. <<https://gestion.pe/economia/management-empleo/transformacion-digital-nnda-nnlt-260271-noticia/>>

Ghio, L. (2018). *Customer Journey Mapping Research Report 2018. A Global Study Examining Maturity and Best Practices*. Minneapolis: Customer Experience Professionals Association. Fecha de consulta: 22/05/2020. Disponible en: <<https://www.cxpa.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=8bf803fc-7191-1412-ca79-d1bb5c26b7ef>>

González Zavaleta, E. (2019). *Guía para elaborar un plan estratégico de negocios*. Universidad del Pacífico. Lima: Universidad del Pacífico.

Grupo Mustella (2019). “Visitas virtuales y la industria hotelera”. En: *Grupo Mustella*. 2 de junio de 2019. Fecha de consulta: 23/07/2020. <<https://www.grupomustella.com/post/visitas-virtuales-y-la-industria-hotelera>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020a). *Perú: Estadísticas de la Emigración Internacional de Peruanos e Inmigración de Extranjeros, 1990-2018*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 20/09/2020. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1749/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020b). *Victimización en el Perú 2010-2019. Principales resultados*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 24/06/2020. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1730/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). “Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes al 30 de junio del presente año”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 11 de julio de 2019, fecha de consulta: 20/04/2020. <<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/peru-tiene-una-poblacion-de-32-millones-131-mil-400-habitantes-al-30-de-junio-del-presente-ano-11659/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2013. Informe Técnico PBI Trimestral N° 04. Noviembre 2013*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 12/04/2020. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/1-pbi-iii-trimestre-2013.pdf>>

Lira Briceño, P. (2013). *Evaluación de proyectos de inversión: Herramientas financieras para analizar la creación de valor*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2020). “Centro de Información – Mapa Interactivo”. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*, fecha de consulta: 12/07/2020. <https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/index.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2019a). “Estadística de turismo”. *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*, fecha de consulta: 12/07/2020. <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2019b). *Resolución Ministerial N° 233-2019-MINCETUR*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Fecha de consulta: 23/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/284646-233-2019-mincetur>>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2017). *Resolución Ministerial N° 465-2017-MINCETUR/DM*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Fecha de consulta: 23/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/22755-465-2017-mincetur-dm>>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2015). *Decreto Supremo N° 1-2015-MINCETUR/SG*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Fecha de consulta: 23/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/25328-1-2015-mincetur-sg>>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020a). Fitch Ratings ratifica la calificación crediticia de Perú en moneda extranjera en BBB+ con perspectiva estable y ajusta de A- a BBB+ la calificación crediticia en moneda nacional. *Ministerio de Economía y Finanzas*, 5 de junio de 2020, fecha de consulta: 12/06/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/183394-fitch-ratings-ratifica-la-calificacion-crediticia-de-peru-en-moneda-extranjera-en-bbb-con-perspectiva-estable-y-ajusta-de-a-a-bbb-la-calificacion-crediticia-en-moneda-nacional>>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020b). *Resolución de Superintendencia N° 058-2020/SUNAT*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Fecha de consulta: 16/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/sunat/normas-legales/578071-058-2020-sunat>>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2018). *Decreto Supremo N° 345-2018-EF. Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Fecha de consulta: 20/04/2020. Disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264500/DS345_2018EF.pdf>

Ministerio de Energía y Minas [Minem] (2020). *R.M. N° 128-2020-MINEM/DM*. Lima: Ministerio de Energía y Minas. Fecha de consulta: 23/07/2020. Disponible en: <http://www.minem.gob.pe/_legislacionM.php?idSector=1&idLegislacion=13319>

Ministerio de Energía y Minas [Minem] (2019a). *Mapa de principales unidades mineras en producción*. Lima: Ministerio de Energía y Minas. Fecha de consulta: 15/06/2020. <http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=592>

Ministerio de Energía y Minas [Minem] (2019b). *Boletín Estadístico Minero. Empleo minero en el Perú: un enfoque de género. Informe del empleo minero*. Lima: Ministerio de Energía y Minas. Fecha de consulta: 12/05/2020. Disponible en: <<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2019/BEMOCT19.pdf>>

Ministerio de Salud [Minsa] (2020a). *Decreto Supremo N° 008-2020-SA*. Lima: Ministerio de Salud. Fecha de consulta: 31/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/483010-008-2020-sa>>

Ministerio de Salud [Minsa] (2020b). “Minsa: Casos confirmados por Coronavirus Covid-19 ascienden a 268 602 en el Perú (Comunicado N° 146)”. *Ministerio de Salud*, 25 de junio de 2020, fecha de consulta: 10/07/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/188959-minsa-casos-confirmados-por-coronavirus-covid-19-ascienden-a-268-602-en-el-peru-comunicado-n-146>>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2020). *Decreto de Urgencia N° 038-2020*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Fecha de consulta: 20/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/473569-038-2020>>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2020a). *Resolución Ministerial N° 0384-2020-MTC/01*. Lima: Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Fecha de consulta: 20/08/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/816527-0384-2020-mtc-01>>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2020b). *Resolución Ministerial N° 0385-2020-MTC/01*. Lima: Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Fecha de consulta: 20/08/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/816529-0385-2020-mtc-01>>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2020c). *Resolución Ministerial N° 0386-2020-MTC/01*. Lima: Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Fecha de consulta: 20/08/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/816532-0386-2020-mtc-01>>

Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020). “Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020”. *Organización Mundial de la Salud*, 11 de marzo de 2020, fecha de consulta: 14/05/2020. <<https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>

Organización Mundial del Turismo [OMT] (2020). *Barómetro OMT del Turismo Mundial, mayo 2020 – Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19 (resumen)*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Fecha de consulta: 15/06/2020. Disponible en: <<https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/barometro-turismo-mayo-2020.pdf>>

Porter, Michael (1982). *Estrategia competitiva*. Madrid: Cecsa.

Presidencia de la República del Perú (2020a). *Decreto Legislativo N° 1455*. Lima: Presidencia de la República del Perú. Fecha de consulta: 16/06/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/580222-1455>>

Presidencia de la República del Perú (2020b). *Decreto de Urgencia N° 076-2020*. Lima: Presidencia de la República del Perú. Fecha de consulta: 17/07/2020. <<https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/1202043-076-2020>>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2020). *Decreto Supremo N° 044-2020-PCM*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros. Fecha de consulta: 13/05/2020. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>>

Tendencias Hoy (2018). “Sonríe: Marriott te hace el *check-in* con la cara”. En: *Tendencias Hoy*. 16 de julio de 2018. Fecha de consulta: 20/08/2020. <https://www.tendencias hoy.com/viajeros/hoteles/marriott-check-in-accor-reconocimiento-facial_567164_102.html>

Tong, J. (2018). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.

Tourinews (2017). “Los robots mayordomo llegan al sector hotelero”. En: *Tourinews*. 11 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 20/08/2020. <https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-empresas-turismo/los-robots-llegan-al-sector-hotelero_4442792_102.html>

Walt Disney World (2020). “Descubre la magia con tu Magic Band o tarjeta”. En: *Walt Disney World*. Fecha de consulta: 12/05/2020. <<https://disneyworld.disney.go.com/es-us/plan/my-disney-experience/bands-cards/>>

Anexos

Anexo 1. Poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de proveedores	Nivel de Impacto
1. Disponibilidad de proveedores de insumos y materiales de calidad	Alto
2. Impacto del material o insumo en la diferenciación	Bajo
3. Amenaza de integración de proveedores	Bajo
4. Costo de cambio de proveedor	Bajo

Nota: Niveles: Bajo, medio y alto.

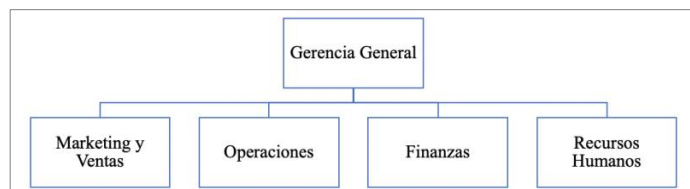
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Modelo de negocio del período 2014-2019



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3. Organigrama para el periodo 2014 - 2019

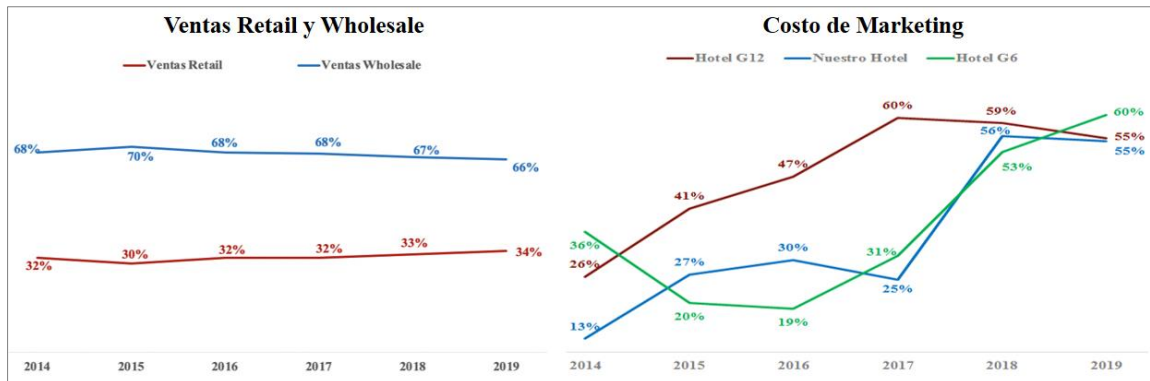


Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 4. Indicadores adicionales de marketing y ventas (2014 – 2019)

Ventas *retail* y *wholesale*: El porcentaje de ventas realizadas por canal *retail* es de 34 % y *wholesale* es de 66 % (noches vendidas)

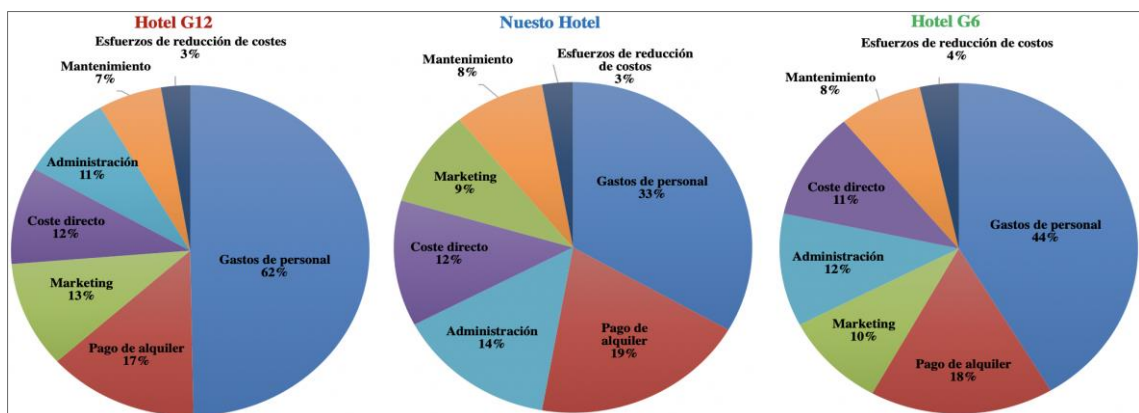
Costo de marketing: En el extremo derecho del siguiente gráfico, se muestra cuánto representa el costo de marketing respecto del costo total.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 5. Indicadores adicionales de operaciones del hotel vs. competidores (2014-2019)

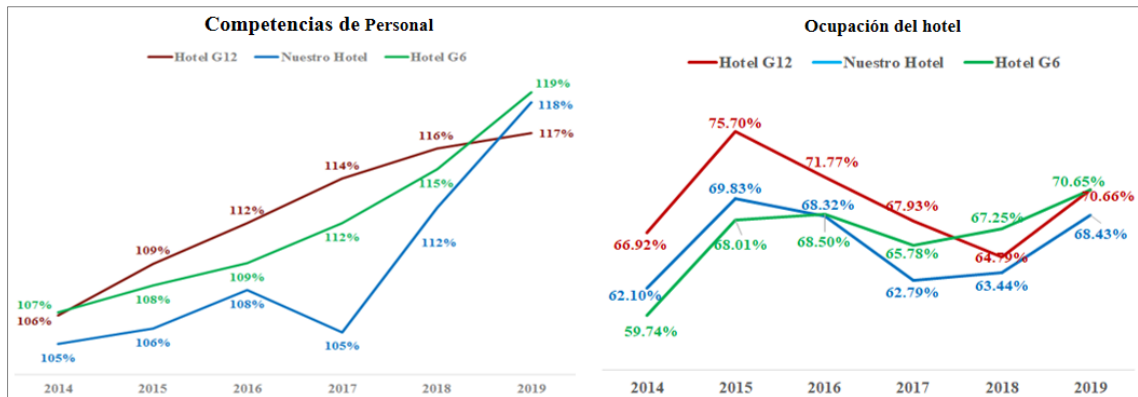
Estructura de costos del hotel: Siendo los gastos de personal 33 %, alquiler 19 %, administración 14 %, es necesario ver necesario optimizar las asignaciones de costos en administración, costos directos y marketing para mejorar nuestra propuesta de valor.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

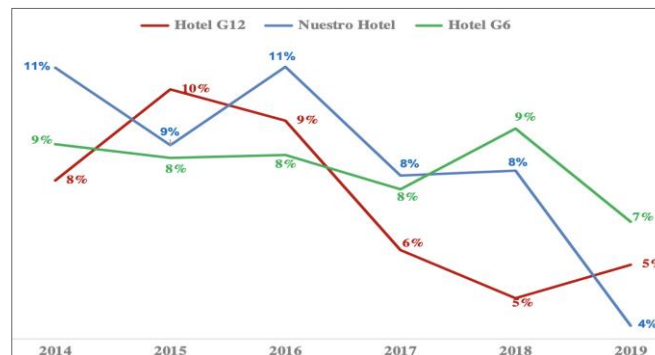
Competencias de personal: Este indicador mejoró en el mercado año tras año, alcanzando un promedio de 111 %, mientras que el Hotel G12 y el Hotel G6 alcanzaron un promedio de 112 % y el hotel del presente estudio, 109 %. Es el compromiso del hotel mantener las acciones que hacen posible tener un nivel de competencia del personal similar al del último periodo.

Ocupación del hotel: En comparación con el mercado, el hotel se posiciona en el tercer puesto, terminando con un índice muy parecido a los tres hoteles más destacados. Asimismo, se puede observar que la mayor ocupación la obtuvo en el año 2015, debido a que en tal año las tarifas fueron las más bajas ofrecidas.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Mantenimiento: En el siguiente gráfico, el costo de mantenimiento con respecto al total de costos del hotel fue de 8 % durante los primeros cinco años; sin embargo, disminuyó a 4 % al cierre de 2019, lo cual afectó a una de las variables de calidad del hotel. Dicho ratio, en comparación al mercado, no siguió un patrón, pero mantiene un promedio de 8 % del costo total, con lo que se concluye que el hotel debe ser más constante en la asignación de este costo en los siguientes años para mejora de su calidad.

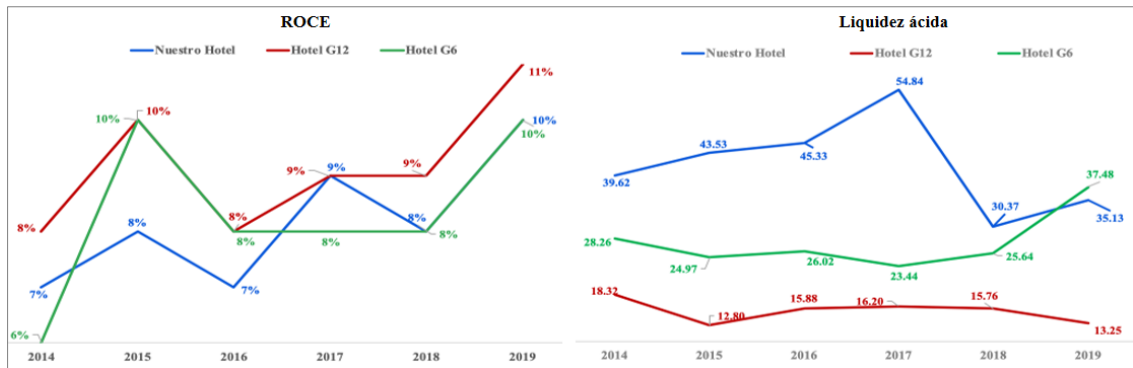


Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 6. Indicadores adicionales de finanzas del hotel vs. competidores (2014-2019)

ROCE: El hotel ha obtenido un resultado del 10 %, lo cual indica que está en capacidad de operar y generar beneficios. Este resultado es similar a los hoteles G12 y G6. En general, se muestra una pendiente positiva en el período 2014-2019, pero el hotel G12 obtuvo el mejor ratio el 2019, ya que generó el mejor EBIT con un menor activo total.

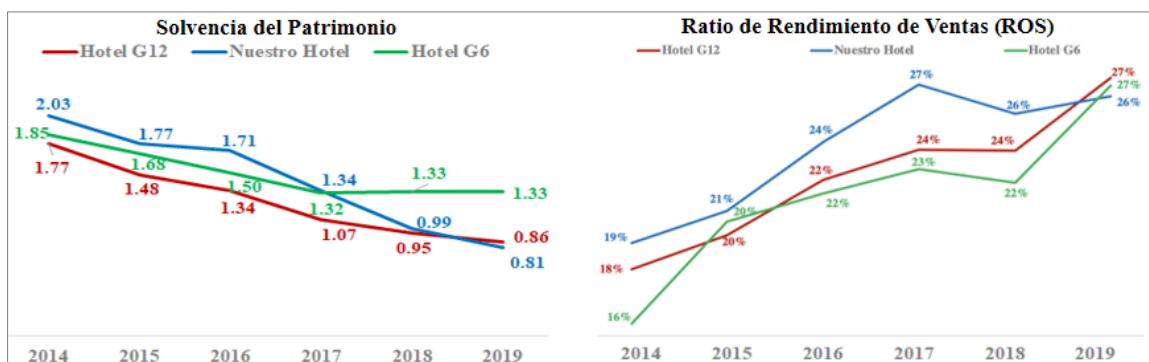
Liquidez ácida: En cuanto a la gestión de recursos que permite afrontar obligaciones de corto plazo, no ha sido óptima porque hubo exceso de equivalente de efectivo a pesar de amortizar constantemente la deuda financiera. Se ha logrado un indicador de 35,13 al cierre del año 2019, mientras el hotel G6 terminó con un indicador de valor 37,48, como se muestra a continuación.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Solvencia del patrimonio: Hace referencia a los compromisos del patrimonio con respecto al pasivo total del hotel. En comparación con el mercado, el hotel quedó en la primera ubicación con un índice de 0,81, por lo cual se considera en una buena posición de endeudamiento para lo que se requiera.

Ratio de rendimiento de ventas (ROS): Ayuda a saber cuánto dinero gana el hotel por cada sol en la venta realizada. En el gráfico, el hotel ha conseguido un crecimiento sostenido hasta llegar al 26,4% al cierre de 2019. Este ratio, en comparación al mercado, también fue creciente y con un promedio de 25.6% al cierre de 2019; por lo tanto, su desempeño fue superior al promedio del mercado.



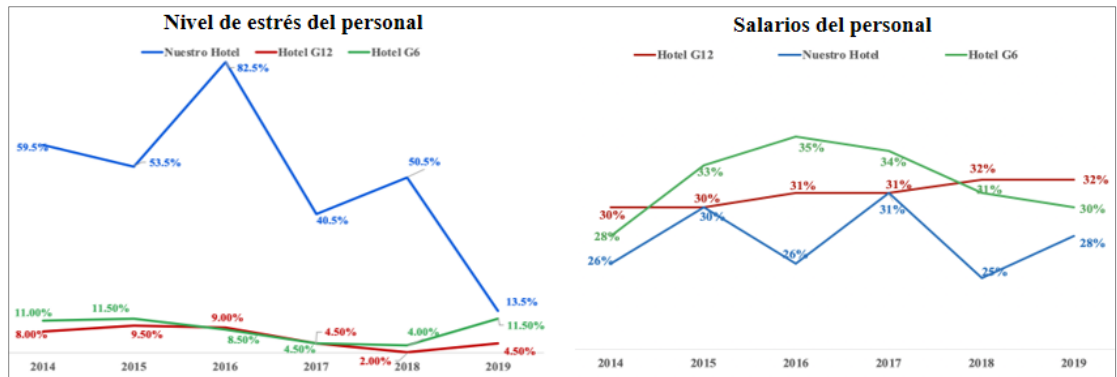
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 7. Indicadores adicionales de recursos humanos del hotel vs. competidores (2014-2019)

Nivel de estrés del personal: El nivel de estrés del personal del mercado a lo largo de los seis años fue de 22 %, mientras que el hotel tuvo un nivel de 50 % y lo óptimo en el sector es un nivel de estrés del 30 %.

Salarios del personal: Contar con una adecuada política salarial es importante para alinear expectativas y lograr el compromiso de los colaboradores, que luego se traduce en un servicio diferenciado y fidelidad de los clientes.

A continuación, se observará que la partida de gastos de salarios se encuentra en el promedio de los tres principales hoteles con un porcentaje entre el 26 y 31 % del total del costo.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 8. Características del turista extranjero

Características del turista extranjero	Datos	Distribución del gasto del turista extranjero	Porcentaje (%)	¿Cuánto gasta el turista?	Porcentaje (%)
Sexo	60% hombres 40% mujeres	Alojamiento	25%	Menos de USD 500	47%
Rango etáreo	45% millennial	Restaurantes y alimentación	25%	De USD 500 a 999	20%
Residencia	60% Latinoamérica, 19% anglosajona	Atractivos y actividades turísticas	21%	De USD 1,000 a 1,499	12%
Estadía promedio	10 noches	Compras	9%	De USD 1,500 a 1,999	8%
Motivos de viaje	65% vacaciones, recreación y ocio	Transporte entre ciudades	8%	De USD 2,000 a 2,499	5%
	15% negocios	Traslados internos en las ciudades visitadas	7%	DE USD 2,500 a más	8%
	11% visitar familia o amigos	Otros	5%	Total	100%
Gasto promedio	USD 932	Total	100%	(no incluye ticket aéreo y/o terrestre)	
País de origen de turistas extranjeros	Miles de llegadas aproximadas	¿Qué regiones visita el turista extranjero?	Porcentaje (%)	Aproximado de turistas al año	
Chile	1,125	Lima	72%	2,435,760	
EE.UU.	579	Cusco	36%	1,217,880	
Ecuador	291	Tacna	27%	913,410	
Colombia	217	Puno	15%	507,450	
Argentina	185	Arequipa	14%	473,620	
Brasil	172	Ica	12%	405,960	
Bolivia	156	Tumbes	10%	338,300	
España	133	Piura	6%	202,980	
México	101	La Libertad	4%	135,320	
Francia	99	Ancash	2%	67,660	
Canadá	85	Madre de Dios	2%	67,660	
Alemania	78	Loreto	2%	67,660	
Reino Unido	73	(Destinos múltiples, los turistas van a más de un destino)			
Italia	50				
Japón	39				
Total	3,383				
¿Dónde se alojan, según motivo de viaje, los turistas extranjeros?	Vacaciones, recreación u ocio	Aproximado de turistas al año			
Hotel 4 o 5 estrellas	23%	15,562			
Hotel u hostel de 3 estrellas	35%	23,681			
Hotel u hostel 1 o 2 estrellas	24%	16,238			
Albergue u hostel	14%	9,472			
Camping	13%	8,796			
Casa de familiares o amigos	8%	5,413			
Casa / Departamento rentado o alquilado / Lodge	4%	2,706			
	3%	2,030			
(Alojamientos múltiples, dependiendo del destino)					
Modalidad de viaje		Porcentaje (%)			
Viajó por cuenta propia		70%			
Adquirió un paquete turístico		30%			
Total		100%			
Actividades realizadas		Porcentaje (%)			
Cultura		90%			
Naturaleza		41%			
Aventura		36%			
Sol y playa		19%			
(Resultados múltiples)					

Fuente: Elaboración propia con datos de Promperú, 2019c.

Anexo 9. Características del turista interno

Características del turista interno o nacional	Datos	Distribución del gasto del turista interno	Porcentaje (%)	¿Cuánto gasta el turista interno?	Porcentaje (%)
Sexo	57% mujer	Restaurantes y alimentación	31%	Menos de 100 soles	4%
Rango etáreo	44% <i>millennial</i>	Transporte al destino visitado	26%	De 100 a 199 soles	18%
Estado	54% tiene pareja	Alojamiento	17%	De 200 a 299 soles	19%
Aspectos que toma en cuenta	68% paisajes y naturaleza	Actividades turísticas	10%	De 300 a 399 soles	12%
	32% variedad y atractivos	Transporte al interior de la ciudad	7%	De 400 a 499 soles	10%
Planificación	63% 2 semanas o menos	Compras(no artesanías)	4%	De 500 a 599 soles	10%
		Diversión nocturna	3%	De 600 soles a más	27%
		Compra de artesanías	2%	Total	100%
		Total	100%		
¿Qué motiva al turista interno a viajar?	Porcentaje (%)	Principales regiones visitadas con una estadía promedio de 4 noches	Porcentaje (%)	Aproximado de turistas al año	
Descansar o relajarse	32%	Lima	27%	1,450,278	
Salir con la familia	22%	Ica	12%	644,568	
Conocer nuevos lugares	20%	Piura	8%	429,712	
Divertirse	12%	Cuzco	7%	375,998	
Conocer atractivos turísticos	7%	Junín	7%	375,998	
Salir de la rutina	5%	Áncash	6%	322,284	
Conocer otras costumbres	2%	Arequipa	5%	268,570	
Total	100%	La Libertad	5%	268,570	
		Lambayeque	4%	214,856	
		Cajamarca	4%	214,856	
		Otros	15%	805,710	
		Total	100%	5,371,400	
Tipo de alojamiento que prefiere el turista interno	Porcentaje (%)	Aproximado de turistas al año			
Hotel 4 y 5 estrellas	2%	6,446			
Hotel 3 estrellas	16%	51,565			
Hotel 1 y 2 estrellas	22%	70,902			
Hostal	20%	64,457			
Casa de familiares, amigos	28%	90,240			
Casa de hospedaje pagada	7%	22,560			
Carpas, campamentos	3%	9,669			
Otros	2%	6,446			
Total	100%	322,284			

Fuente: Elaboración propia con datos de Promperú, 2019a.

Anexo 10. Llegada de visitantes a los principales museos, sitios turísticos y áreas naturales protegidas

Llegada de visitantes a los principales sitios turístico			2017		2018		Enero - Setiembre 2019		
	Museo, Sitio Turístico y área natural	Región	Nacional	Extranjero	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
1	Santuario Histórico de Machu Picchu I/	CUSCO	340,595	1,070,684	349,665	1,224,411	1,210,804	272,225	938,689
2	Parque Arqueológico de Saqsayhuaman	CUSCO	339,320	517,742	338,052	592,168	538,905	199,254	339,651
3	Parque Arqueológico de Ollantaytambo	CUSCO	235,148	504,190	235,707	530,217	491,295	123,703	367,592
4	Parque Arqueológico de Pisac	CUSCO	232,350	402,261	247,903	428,267	418,785	139,865	278,920
5	Reserva Nacional Sistema de Islas, isótes y Puntas guaneras (Rnsiupg)slas	ICA	233,119	155,414	299,519	199,680	415,126	249,076	166,050
6	Complejo Arqueológico de Moray	CUSCO	145,262	278,083	198,457	319,047	371,223	130,298	240,925
7	Reserva Nacional de Paracas	ICA	276,353	77,950	338,342	88,670	366,721	267,323	99,398
8	Parque Nacional Huascarán	ANCASH	197,596	85,773	282,111	96,329	317,794	247,266	70,528

Fuente: Llegada de visitantes a los principales museos, sitios turísticos y áreas naturales protegidas (Mincetur 2020).
Elaboración: Propia.

Anexo 11. Características del turista extranjero que visita Huazaz

Características del turista extranjero		Datos		Medios que más influyen en la elección de un destino		Porcentaje (%)	
Sexo		61% hombres		Internet		53	
Rango etéreo		63% millennial		Recomendación de amigos		32	
Residencia		60% latinoamérica		Visitar parques, plaza de la ciudad		60	
Estadía en Ancash		Promedio 9 noches		Blogs de viajes		13	
Motivos de viaje		70% vacaciones, recreación y ocio		Redes Sociales (Facebook, Instagram)		12	
		8% negocios		Agencia de viajes		11	
		9% visitar familia o amigos		Recomendación de familiares		9	
Gasto promedio		US\$ 1407		Documentación		9	
				Libros		7	

Principales lugares visitados en Ancash		Porcentaje (%)		Aproximado de turistas al año	
Huaraz		80%		54,128	
Laguna 39		37%		25,034	
Chavin		22%		14,885	
Pastoruri		21%		14,209	
Cordillera Blanca		18%		12,179	
Laguna Parón		18%		12,179	
Caraz		18%		12,179	
Llanganuco		17%		11,502	
Chimbote		14%		9,475	
Huascarán		13%		8,796	
Cordillera Negra		12%		8,119	
Yungay		12%		8,119	
Carhuaz		11%		7,443	
Laguna de Churup		8%		5,413	
Santa Cruz		7%		4,736	
Cordillera Huayhuash		7%		4,736	

(Destinos múltiples, los turistas van a más de un destino)

Principales países de residencia		Porcentaje (%)		Aproximado de turistas al año	
Brasil		14		9,472	
EEUU		12		8,119	
España		10		6,766	
Chile		8		5,413	
Francia		8		5,413	
Colombia		7		4,736	
Alemania		6		4,060	

¿Dónde se alojan los turistas extranjeros?		Vacaciones, recreación u ocio		Aproximado de turistas al año	
Hotel 4 ó 5 estrellas		5%		3,383	
Hotel u hostel de 3 estrellas		25%		16,915	
Hotel u hostel de 1 ó 2 estrellas		17%		11,502	
Albergue u hostel		40%		27,064	
Camping		15%		10,149	
Casa de familiares o amigos		11%		7,443	
Otros		2%		1,353	

(Alojamientos múltiples, dependiendo del destino)

¿Cuánto gasta el turista interno?		Porcentaje (%)	
Menos de US\$ 500		27%	
De US\$ 500 a 999		25%	
De US\$ 1,000 a 1,499		18%	
De US\$ 1,500 a 1,999		14%	
De US\$ 2,000 a 2,499		3%	
De US\$ 2,500 a más		13%	
Total		100%	

Modalidad de viaje		Porcentaje (%)	
Viajó por cuenta propia		80%	
Adquirió un paquete turístico		20%	
Total		100%	

Actividades realizadas		Porcentaje (%)	
Cultura		89%	
Naturaleza		77%	
Aventura		70%	
Sol y playa		6%	

(Resultados múltiples)

¿Cómo adquirió su paquete?		Porcentaje (%)	
En una agencia de viajes física		51%	
A través de internet		26%	
Mediante el centro laboral		23%	

¿Hace cuántos meses compró?		Porcentaje (%)	
Menos de 1 mes		10%	
De 1 a 4 meses		56%	
De 5 a 8 meses		26%	
De 9 a 12 meses		4%	
Más de 12 meses		2%	

Frecuencia de visita		Porcentaje (%)	
Primera vez		62%	
Más de una vez		38%	

¿Con qué páginas se ayuda para sus reservas?		Porcentaje (%)	
Booking		54%	
Airbnb		40%	
Tripadvisor		22%	
Hostelworld.com		19%	
Trivago		14%	
Skyscanner.com		12%	
Expedia		10%	
Despegar.com		7%	
Lonely Planet		7%	
Couchsurfing		7%	
Ninguno		28%	

Fuente: Elaboración propia con datos de Prompeú, 2019b.

Anexo 12. Características del turista nacional que visita Huaraz

Características del turista extranjero	Datos	Medios que más influyen en la elección de un destino	Porcentaje (%)	¿Cuánto gasta el turista?	Porcentaje (%)
Sexo	56% hombres 44% mujeres	Internet	53%	Menos de 100 soles	2
Rango etéreo	45% millennial	Recomendación de amigos	32%	De 100 a 199 soles	7
Nivel socio económico	56% A/B 45% C	Visitar parques, plazuela de la ciudad	60%	De 200 a 299 soles	19
Estadía en Ancash	Promedio 5 noches 70% vacaciones, recreación y ocio	Blogs de viajes	13%	De 300 a 399 soles	20
Motivos de viaje	8% negocios 9% visitar familia o amigos	Redes sociales (facebook, instagram)	12	De 400 a 499 soles	11
Gasto promedio	S/2,265	Agencia de viajes	11	De 500 a 599 soles	14
		Recomendación de familiares	9	De 600 soles a más	25
		Documentales	9	Total	100
		Libros	7		
Aspectos que toma en cuenta para elegir un lugar para viajar	Porcentaje (%)	Motivador del viaje	Porcentaje (%)	¿Cómo conoció el lugar visitado?	Porcentaje (%)
Paisajes / naturaleza	58	Descansar / relajarse	36	Viaje anteriormente por recreación	40
Variedad de atractivos turísticos	37	Salir con la familia	21	Tengo familia / amigos que viven en el	38
Lugar seguro	33	Conocer nuevos lugares	18	Viaje anteriormente por trabajo	13
Lugar tranquilo / sin bulla	23	Diversión	11	Mis padres son de allá	7
Precios económicos en los servicios	18	Conocer atractivos turísticos	7	He nacido / vivido allá	1
Clima cálido	17	Salir de la rutina	4	Viaje anteriormente por estudio	1
Tener familiares y amigos que vivan en el lugar	15	Conocer otras costumbres	3	Total	100
Clima seco	10	Total	100		
Corta distancia	9				
Buena comida / buena gastronomía	7				
Tipo de información buscada antes de realizar el viaje	Porcentaje (%)	Medio que despierta interés en viajar	Porcentaje (%)	Noches de permanencia en el lugar visitado	Porcentaje (%)
Lugares turísticos para visitar	60	Comentarios y experiencias de familiares y	43	De 1 a 3 noches	49
Costos de alojamiento y sus características	45	Publicidad en TV	22	De 4 a 7 noches	39
Distancia y rutas de acceso	36	Internet / páginas web	14	De 8 a 14 noches	8
Costos de paquetes turísticos y sus servicios	21	Programas de televisión sobre viajes / reportajes	13	De 15 noches a más	4
Costo del transporte al lugar visitado	20	Comentarios en redes sociales	4	Total	100
Condiciones de las vías de acceso	12	Artículos en diarios o revistas	4		
Restaurantes donde acudir	10	Total	100		
Tipo de alojamiento utilizado	Porcentaje (%)	Aproximado de turistas al año		Actividades realizadas	Porcentaje (%)
Alojamiento pagado	65		43,979	Turismo urbano	86
Hotel	42		28,417	Naturaleza	71
Hostal / casa de hospedaje pagada	23		15,562	Compras	43
Casa de familiar / amigo	31		20,975	Cultura	37
Carpas, campamento	4		2,706	Diversión y entretenimiento	22
(Alojamientos múltiples)				Aventura	3
				(Resultados múltiples)	
¿Con quién viaja?	Porcentaje (%)	Transporte	Porcentaje (%)	Tenencia de hijos	Porcentaje (%)
Con amigos o familiares, sin niños	35	Ómnibus / bus interprovincial	80	Si	65
Con mi pareja	24	Auto propio	12	No	35
En grupo familiar directo (padres e hijos)	18	Movilidad particular de un familiar / amigo	7	Total	100
Solo (sin compañía)	14	Otros (auto colectivo, minivan, combi, moto)	1		
Con amigos o familiares, con niños	9	Total	100		
Total	100				

Fuente: Elaboración propia con datos de Promperu, 2019a.

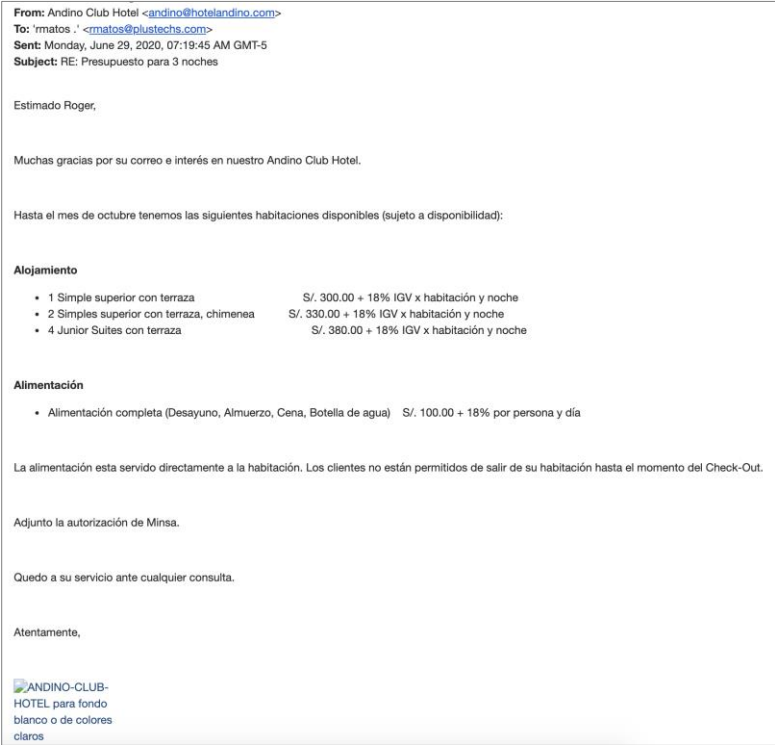
Anexo 13. Hoteles que brindan servicio de cuarentena en la zona sierra de Áncash

	Hoteles	Tarifa servicio de cuarentena con IGV	Ubicación	Estado
1	Hotel Suiza Peruana		En Huaraz	Posibilidad de prestar servicio de hotelería para cuarentenaa
2	Residencial Tamia		En Huaraz	Posibilidad de prestar servicio de hotelería para cuarentenaa
3	Hotel El Tumí		En Huaraz	Posibilidad de prestar servicio de hotelería para cuarentenaa
4	Hotel El Rubí		En Huaraz	Posibilidad de prestar servicio de hotelería para cuarentenaa
5	Morales Guest House	165.20	En Huaraz	Sí prestan servicio de hotelería para cuarentenaa
6	Arawi Pastoruri Hotel	236.00	En Huaraz	Sí prestan servicio de hotelería para cuarentenaa
7	Hotel Colomba (*)	295.00	En Huaraz	Sí prestan servicio de hotelería para cuarentenaa
8	Hotel La Joya	224.20	En Huaraz	Sí prestan servicio de hotelería para cuarentenaa
9	Hotel El Andino (*)	354.00	En Huaraz	Sí prestan servicio de hotelería para cuarentenaa
10	Hotel Santa Cruz		En Huaraz	Posibilidad de prestar servicio de hotelería para cuarentenaa
11	Schatzi Lodge		Fuera de Huaraz	No prestará servicio de cuarentena
12	Copacabana Lodge		Fuera de Huaraz	No prestará servicio en cuarentena
13	Hotel Eccarne		Fuera de Huaraz	No prestará servicio en cuarentena
	Promedio	254.88		

(*) Hoteles parecidos a nuestro hotel.

Fuente: Elaboración propia, con información de tantas de hoteles al 29 de junio de 2020 (ver Anexo 14).

Anexo 14. Evidencia de tarifa de servicio de cuarentena (29 junio de 2020)



Fuente: Correo recibido del Hotel Andino de Huaraz.

Anexo 15. Matriz FODA – Fase de Contingencia

EXTERNO / INTERNO	Fortalezas	Debilidades
	1. Alto poder de negociación con proveedores (F1) 2. No existe amenaza de sustitutos (F2) 3. No existe amenaza de nuevos ingresos (F3) 4. Estabilidad financiera (F4) 5. Personal calificado para afrontar nuevas exigencias (F5) 6. Infraestructura apropiada del hotel (F6)	1. Bajo poder de negocación con los clientes (D1) 2. Competencia alta (D2) 3. Ubicación del hotel respecto a Huaraz (D3) 4. Poca experiencia con cliente corporativo (D4) 5. Carencia de protocolos de bioseguridad (D5) 6. Partidas de gastos y costos altos (D6) 7. Ausencia de estándares de calidad de servicio para cuarentena
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Fondo de Apoyo Empresarial -FAE- (O1) 2. Estímulo fiscal 2020 de naturaleza temporal (O2) 3. Proyección recuperación PBI Perú 2021 (O3) 4. Marketing digital como medio para continuar operando (O4) 5. Mayor valoración de la naturaleza (O5) 6. Demanda de las empresas mineras por el servicio de cuarentena (O6) 7. Apertura de transporte terrestre interprovincial (O7)	1. Realizar alianzas estratégicas con establecimientos de hospedaje que tienen similares características para obtener una mejor posición frente a proveedores (FO1) F1+O6 2. Gestionar y presentar los requisitos para conseguir beneficios fiscales que se apliquen al hotel (FO2) F4+O2 3. Capacitación del personal en protocolo COVID-19 y uso de equipos de bioseguridad (FO4) F5+O6 4. Desarrollo y ejecución de actividades de marketing para comunicar a los usuarios de contingencia la propuesta de valor en la etapa de reactivación Julio 2021 (FO5) F5+F6+O3+O4 5. Desarrollo y ejecución de actividades de marketing para captar clientes potenciales a través de ventas anticipadas para la etapa de pre-reactivación Julio 2021 (FO6) F5+F6+O3+O4	1. Elaborar e implementar protocolo COVID-19 (DO2) D5+D7+O6 2. Realizar alianzas estratégicas con establecimientos de hospedaje que tienen similares características para obtener una mejor posición frente a las mineras (DO1) D1+O6
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Legislación inoportuna en el actual Congreso que no beneficie a la economía (A1) 2. Inestabilidad política en la Región Áncash (A2) 3. Incertidumbre política Elecciones 2021(A3) 4. Corrupción estatal a todo nivel por el Estado de Emergencia (A4) 5. Caída PBI -12% Perú 2020 (A5) 6. Incremento de la tasa de desempleo (A6) 7. Áncash es una de las regiones con mayor tasa de contagio de COVID-19 (A7) 8. Incremento de inseguridad ciudadana por crisis económica (A8) 9. Incumplimiento de las normas sociales de seguridad sanitaria (A9) 10. Incertidumbre con la ONP (A10) 11. Desastres naturales como huaicos o terremotos (A11)	1. Contratar seguridad para la tranquilidad de nuestros clientes (FA1) F4+A8	1. Eficiencia y reducción de costos (DA1) D6+A2+A3

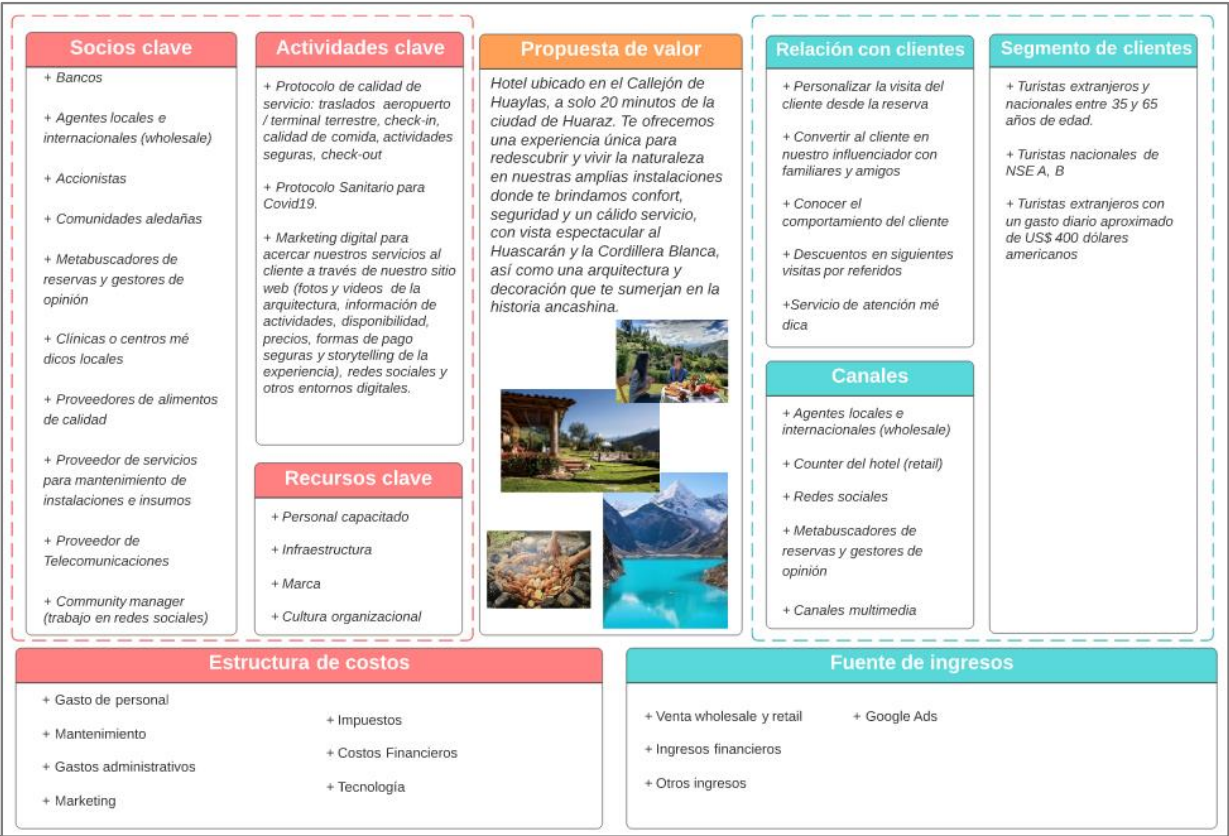
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 16. Estado de resultados de Fase de Contingencia

	Normalidad	CONTINGENCIA				
		Inicio Pandemia	Suspensión perfecta	SERVICIO CUARENTENA		
				Preparación e Implementación		Pre - reactivación
				2020		
Estado de Resultados						
Ingresos de Operación						
ventas noches contingencia	-	-	-	854,237	854,237	533,898
ventas noches turista nacional	228,000	54,720	-	-	-	231,075
ventas noches turista extranjero	-	-	-	-	-	-
ventas alimentación y bebidas (turismo)	45,600	10,944	-	-	-	65,769
ventas alimentación y bebidas (contingencia)	-	-	-	42,712	42,712	-
	-	-	-	-	-	-
	273,600	65,664	-	896,949	896,949	830,742
Gastos de Operación						
Gastos de administración y generales	514,562	99,212	30,126	158,794	347,715	196,742
Gastos de personal	79,339	62,316	29,097	177,435	177,435	172,879
<i>Gasto de personal operativo</i>	44,408	27,755	1,200	69,542	69,542	66,695
<i>Gasto de personal administrativo</i>	27,897	27,897	27,897	83,692	83,692	83,692
<i>Gasto de personal de ventas</i>	7,034	6,664	-	24,201	24,201	22,492
Depreciación y amortización	51,839	51,839	51,839	155,517	155,517	155,517
	645,741	213,368	111,062	491,747	680,668	525,138
Utilidad de Operación	- 372,141	- 147,704	- 111,062	405,202	216,281	305,604
Ingresos financieros	-	-	-	110,107	-	62,690
Gastos financieros	7,572	6,971	6,362	15,355	9,588	3,594
Otros Ingresos	4,170,400	-	-	-	-	-
Otros costos	- 3,208,000	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	582,688	- 154,674	- 117,424	499,955	206,694	364,699
impuestos a las ganancias	30%			243,163	62,008	109,410
Utilidad neta	582,688	- 154,674	- 117,424	256,791	144,686	255,290
Utilidad neta	2020			2021		
	567,381			399,975		

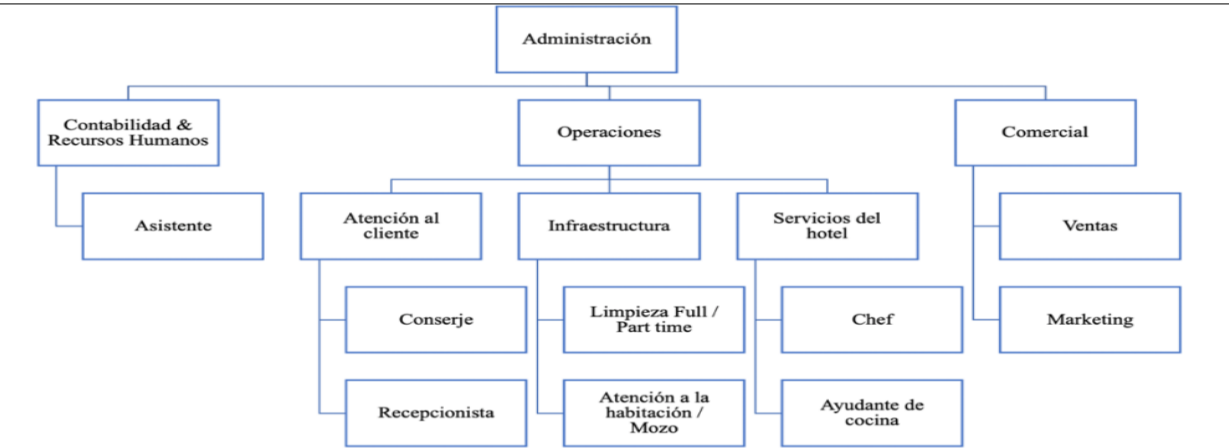
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 17. Modelo de negocio periodo 2022–2024



Fuente: Elaboración propia, 2020.

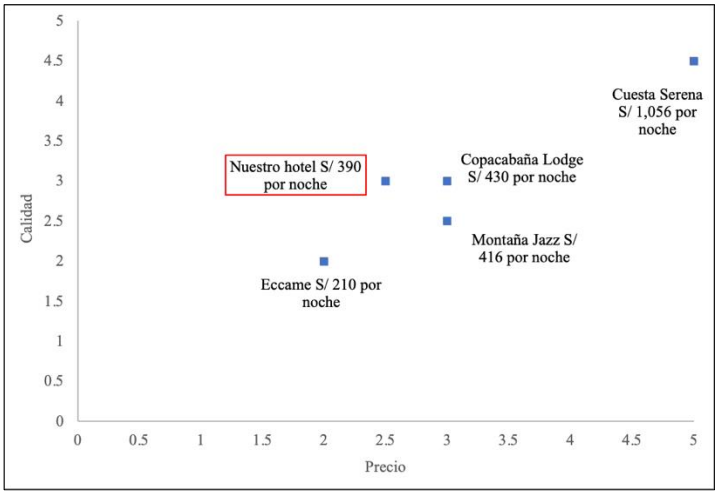
Anexo 18. Organigrama 2022–2024



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la organización del personal, para la etapa de reactivación, se está considerando tanto personal permanente como temporal, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones a nivel administrativo, comercial y operativo; asimismo, se han considerado sueldos acordes a los del mercado.

Anexo 19. Relación precio–calidad de hoteles Callejón de Huaylas para 2022



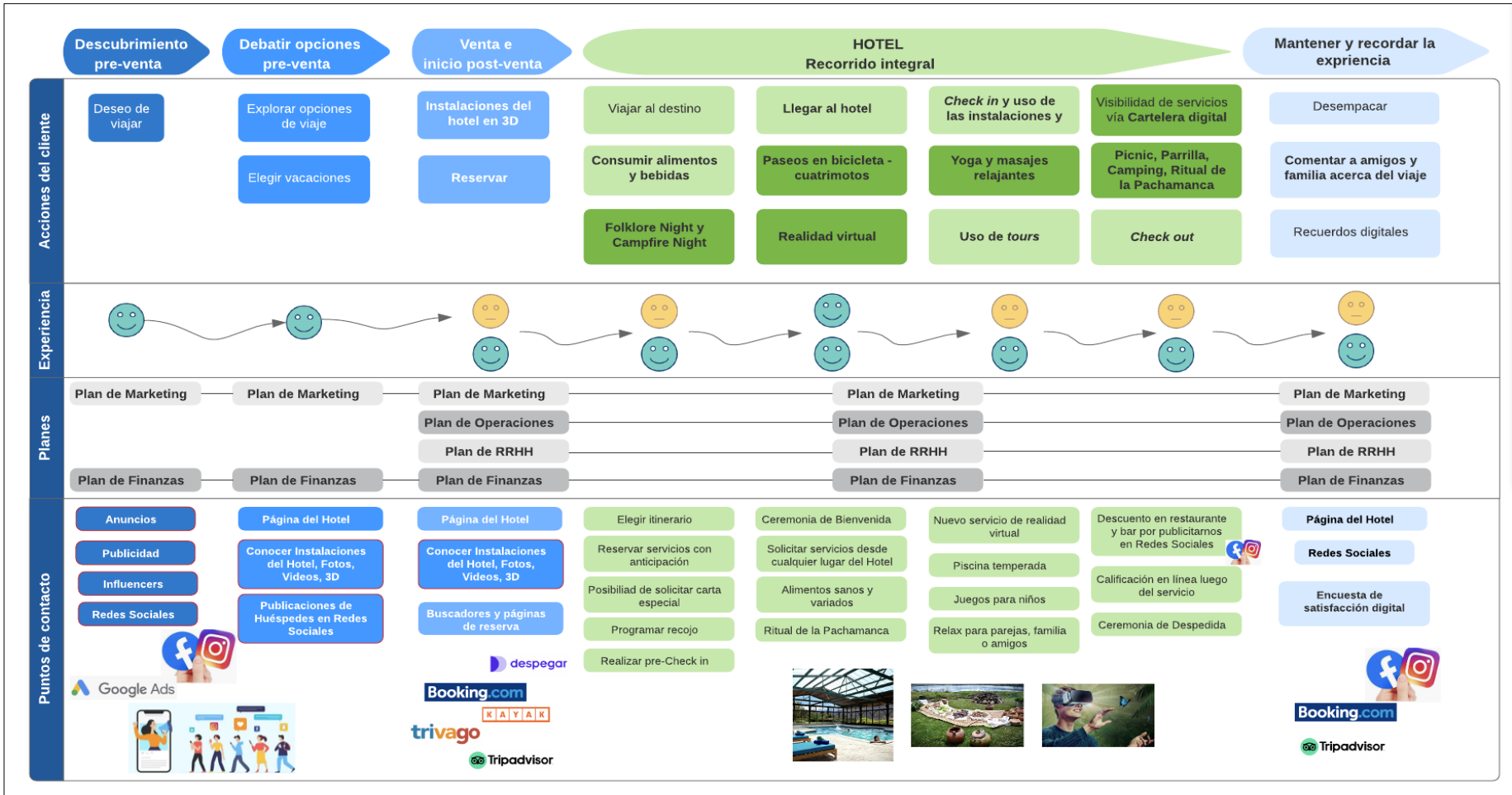
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 20. Presupuesto demarketing

#Item	Concepto	Mnto mensual	Mnto anual
1	Marketing digital	S/10,000	S/120,000
2	Comisión de agencias digitales	S/1,000	S/12,000
3	Community manager	S/1,500	S/18,000
4	Publicidad en anuncios en Facebook e Instagram	S/1,120	S/13,440
5	Programa de ferias en Ancash	S/3,000	S/6,000
6	Pago a influencers	S/3,000	S/8,000
7	Actualización de página web	S/2,500	S/2,500
8	Publicidad por ubicación en Waze	S/201	S/2,412
9	Contenido, banners, fotos	S/1,000	S/1,000
Total		S/23,321	S/183,352

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 21. Mapade experiencia del cliente del hotel



Nota: Se ha usado el mapade experiencia del cliente (Customer Journey Map) del hotel como una herramienta de design thinking (Ghio 2018).
Elaboración: Propia.

Anexo 22. Presupuesto de plan de operaciones

# Item	Concepto	Monto S/
1	Portal web para agendar servicios	S/ 40,000
2	8 domos de capacidad de 6 personas	S/ 24,000
3	Software de realidad virtual	S/ 20,000
4	Infraestructura para zona de pachamanca (3)	S/ 18,000
5	13 calefactores de exteriores	S/ 13,000
6	Acondicionamiento de infraestructura para realidad virtual	S/ 12,000
7	5 domos de capacidad 3 personas	S/ 10,500
8	12 Bicicletas	S/ 9,600
9	Equipos de realidad virtual	S/ 7,200
10	01 mesa de billar + accesorios	S/ 7,000
11	Infraestructura para zona de parrilla (1)	S/ 6,000
12	Mesas para domos para 6 personas	S/ 5,600
13	Sillas para domos	S/ 5,040
14	24 kits de equipos para yoga	S/ 4,800
15	Materiales para uso en zona de pachamanca y parrillas	S/ 4,000
16	4 Monitores de 45" para cartelera	S/ 3,196
17	15 kits de masajes	S/ 3,000
18	01 mesa de ping-pong + accesorios	S/ 2,100
19	Telescopio	S/ 1,733
20	Mesas para domos para 3 personas	S/ 1,500
21	01 mesa de fulbito de mano + accesorios	S/ 1,300
22	Sillas de sala para realidad virtual	S/ 1,200
23	02 mesas de ajedrez	S/ 700
24	2 juegos de sapo	S/ 660
25	Dardos	S/ 160
Total		S/ 202,289

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 23. Presupuesto de plan de recursos humanos

Plan	Concepto	Frecuencia	Costo unitario	Costo anual
Plan de capacitación	Capacitación sobre la historia, cultura y costumbres de Áncash	Semestral	Interna	S/ 0.00
	Taller de servicio y experiencia del cliente	Anual	S/ 10,000	S/ 10,000
	Taller sobre productos y servicios ofrecidos al cliente	Mensual	Interna	S/ 0.00
	Taller de resiliencia	Trimestral	S/ 1,000	S/ 4,000
Plan de reconocimiento	Programa de reconocimiento	Mensual	S/ 1,000	S/ 12,000
	Integración de los trabajadores	Trimestral	S/ 0.50	S/ 2,000
Cultura organizacional	Comunicar los valores, objetivos y procesos del servicio	Mensual	Interna	S/0.00
	Desplegar plan de rituales para la activación de la cultura interna	Trimestral	S/ 0.60	S/ 2,400
	Establecer sesiones de retroalimentación constante y oportuna	Mensual	Interna	S/ 0.00
Programa de competencias	Luego de determinar como empresa cuáles son las competencias necesarias de acuerdo al perfil del puesto, evaluar las competencias actuales y validar cuáles son las brechas existentes	Mensual	Interna	S/ 0.00
	Desarrollar el plan de capacitación para el desarrollo de competencias de los equipos	Trimestral	Interna	S/ 0.00
Total				S/ 30,400

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 24. Balance general histórico (2014-2019) y proyectado (2020-2024) en escenario con pandemia

Balance General/Estado de Situación Financiera, Soles	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activo no circulante											
Propiedad, planta y equipo (A)	22,602,800	22,229,200	21,855,600	21,482,000	21,108,400	20,734,800	17,218,465	16,907,431	16,997,863	16,611,360	16,891,663
		-1.65%	-1.68%	-1.71%	-1.74%	-1.77%	-16.96%	-1.81%	0.53%	-2.27%	1.69%
Activo circulante											
Cuentas por cobrar(B)	272,074	314,926	304,357	302,033	318,718	353,269	764,613	523,669	539,774	642,538	741,343
		15.75%	-3.36%	-0.76%	5.52%	10.84%	116.44%	-31.51%	3.08%	19.04%	15.38%
Efectivo y equivalentes de efectivo (C)	3,571,198	3,322,137	4,471,420	3,966,758	3,430,900	3,159,442	1,566,760	2,032,883	2,879,710	4,304,784	5,540,130
		-6.97%	34.59%	-11.29%	-13.51%	-7.91%	-50.41%	29.75%	41.66%	49.49%	28.70%
Total activos	26,446,072	25,866,263	26,631,377	25,750,791	24,858,018	24,247,510	19,549,838	19,463,983	20,417,347	21,558,682	23,173,136
		-2.19%	2.96%	-3.31%	-3.47%	-2.46%	-19.37%	-0.44%	4.90%	5.59%	7.49%
Capital social y pasivo											
Capital											
Capital social (D)	6,221,748	6,221,748	6,221,748	6,221,748	6,221,748	6,221,748	6,221,748	6,221,748	6,221,748	6,221,748	6,221,748
Ganancias acumuladas (E)	6,761,842	7,662,734	8,659,521	10,066,607	11,319,975	11,587,794	12,053,170	12,620,551	13,020,526	13,464,533	14,576,585
Beneficio neto del período (F)	807,499	996,791	1,039,116	1,095,448	1,170,044	1,427,776	567,381	399,975	444,007	1,112,051	1,595,510
		23.44%	4.25%	5.42%	6.81%	22.03%	-60.26%	-29.50%	11.01%	150.46%	43.47%
Total capital	13,791,089	14,881,273	16,006,287	17,383,802	18,711,767	19,237,318	18,842,298	19,242,274	19,686,281	20,798,332	22,393,842
		7.90%	7.56%	8.61%	7.64%	2.81%	-2.05%	2.12%	2.31%	5.65%	7.67%
Préstamos a largo plazo (G)	12,499,629	10,818,429	10,444,829	8,203,229	5,961,629	4,840,829	311,538	0	407,030	207,114	0
Cuentas comerciales por pagar (H)	155,354	166,562	180,262	163,760	184,622	169,364	396,001	221,710	324,036	553,236	779,294
		7.21%	8.23%	-9.15%	12.74%	-8.26%	133.82%	-44.01%	46.15%	70.73%	40.86%
Total pasivo	12,654,983	10,984,991	10,625,091	8,366,989	6,146,251	5,010,193	707,540	221,710	731,066	760,350	779,294
		-13.20%	-3.28%	-21.25%	-26.54%	-18.48%	-85.88%	-68.66%	229.74%	4.01%	2.49%
Total capital y pasivos	26,446,072	25,866,263	26,631,377	25,750,791	24,858,018	24,247,510	19,549,838	19,463,984	20,417,347	21,558,682	23,173,136
		-2.19%	2.96%	-3.31%	-3.47%	-2.46%	-19.37%	-0.44%	4.90%	5.59%	7.49%
(A) El Activo Fijo disminuyó debido a la venta de un terreno en enero de 2020											
(B) Las cuentas por cobrar incluyen el crédito a favor del impuesto a la renta, el cual se incrementó en el ejercicio 2020 debido al pago a cuenta del impuesto a la renta por el ingreso de la venta del terreno. El saldo a favor se ha mantenido a lo largo de los años, incluso hasta 2024.											
(C) El efectivo y equivalente de efectivo ha ido incrementándose año a año, debido a la recuperación de las ventas y teniendo en cuenta que las cobranzas son casi al 100 % en efectivo, así como el ingreso de los préstamos en 2020 y 2022. Al inicio de 2020, se empezó con un saldo de caja importante.											
(D) El capital social no ha tenido variaciones durante el periodo 2020-2024.											
(E) Las ganancias acumuladas se incrementaron, sobre todo con mayor impacto al año 2024, debido a la reactivación del sector.											
(F) El beneficio neto del periodo fue creciente; sin embargo en los periodos 2020 y 2021 fueron los más bajos debido al efecto de la pandemia COVID-19; luego, a partir de 2022, irá recuperándose, sobre todo en los dos últimos años, 2023 y 2024, los cuales tendrán un incremento de más del 100 % con respecto a 2020.											
(G) En enero de 2020, se terminó de amortizar el préstamo contraído desde 2014; luego, se acordó tomar otro préstamo en 2020, el cual culminará en diciembre de 2021. Posteriormente, se solicitará otro préstamo de Reactiva Perú en enero de 2022, que finalizará en diciembre de 2024.											
(H) Las cuentas por pagar están conformadas por las cuentas a pagar al crédito, el IGV, pago a cuenta del impuesto a la renta y la provisión del impuesto a la renta anual a pagar el siguiente periodo.											

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 25. Estado de resultados histórico (2014-2019) y proyectado (2020-2024) en escenario con pandemia

Periodo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de Operación											
ventas noches contingencia							854,237	1,388,136			
ventas noches turista nacional	1,983,389	2,203,718	2,253,545	2,182,383	2,321,200	2,570,343	282,720	231,075	1,253,203	1,635,350	1,948,896
ventas noches turista nacional - Retail	1,586,711	1,762,974	1,802,836	1,745,907	1,856,960	2,056,274	226,176	184,860	1,002,563	1,308,280	1,559,117
ventas noches turista nacional - Wholesale	317,342	352,595	360,567	349,181	371,392	411,255	56,544	46,215	250,641	327,070	389,779
ventas noches turista extranjero	1,322,259	1,469,145	1,502,363	1,454,922	1,547,466	1,713,562			554,774	1,006,747	1,389,888
ventas noches turista extranjero - Retail	132,226	146,915	150,236	145,492	154,747	171,356			55,477	100,675	138,989
ventas noches turista extranjero - Wholesale	1,190,033	1,322,231	1,352,127	1,309,430	1,392,720	1,542,206			499,297	906,072	1,250,899
ventas alimentación y bebidas	826,412	918,216	938,977	909,326	967,166	1,070,976	99,256	108,481	498,868	713,799	906,249
ventas alimentación y bebidas (turismo)	826,412	918,216	938,977	909,326	967,166	1,070,976	56,544	65,769	498,868	713,799	906,249
ventas alimentación y bebidas (contingencia)							42,712	42,712			
Otros ingresos									88,932	115,385	134,168
	4,132,059	4,591,079	4,694,884	4,546,632	4,835,832	5,354,881	1,236,213	1,727,691	2,395,777	3,471,281	4,379,201
Gastos de Operación											
Gastos de administración y generales	1,511,126	1,596,176	1,628,668	1,454,932	1,716,968	1,689,143	802,694	544,457	865,177	1,005,578	1,163,945
Gastos de personal	661,175	770,707	728,008	748,844	778,967	1,104,492			542,884	566,631	575,224
Gasto de personal operativo							142,905	136,237	291,581	317,029	325,111
Gasto de personal administrativo							167,384	167,384	206,668	206,668	206,668
Gasto de personal de ventas							37,900	46,693	44,635	42,934	43,445
Depreciación y amortización	155,517	181,437	207,356	233,276	259,196	285,115	311,035	311,035	384,595	384,595	447,115
	2,327,818	2,548,320	2,564,032	2,437,052	2,755,131	3,078,750	1,461,917	1,205,806	1,792,656	1,956,804	2,186,284
Utilidad de Operación											
	1,804,241	2,042,759	2,130,852	2,109,580	2,080,702	2,276,131	(225,704)	521,885	603,121	1,514,477	2,192,916
Ingresos financieros	33,211	56,141	48,037	51,165	43,242	50,863	110,107	62,690	49,314	85,359	90,379
Gastos financieros	563,919	686,471	516,128	408,412	358,720	354,393	36,259	13,182	18,139	11,192	3,995
Otros Ingresos (*)							962,400				
Utilidad antes de impuestos											
	1,273,533	1,412,429	1,662,761	1,752,333	1,765,224	1,972,601	810,544	571,393	634,296	1,588,645	2,279,300
impuestos a las ganancias	30%	382,060	423,729	498,828	525,700	529,567	243,163	171,418	190,289	476,593	683,790
Utilidad neta											
	891,473	988,700	1,163,933	1,226,633	1,235,657	1,380,821	567,381	399,975	444,007	1,112,051	1,595,510

(*) Ingreso Extraordinario por la venta del activo

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 26. Activo fijo detallado 2014, en el que se muestra el valor de venta del terreno

A inicios de 2020, se tomó la decisión de vender una parte del activo fijo, un terreno, el cual tenía un valor en libros ascendiente a S/ 3,2 millones. Esta decisión se tomó para poder afrontar las obligaciones financieras como el pago de la deuda a largo plazo mantenida por el hotel, de modo que se eviten gastos financieros de S/ 30.000 mensuales. El terreno se vendió a un valor de S/ 4,2 millones; este ingreso generó el pago a cuenta del impuesto a la renta en el mes de enero de 2020, así como la plusvalía tuvo un efecto en el pago del impuesto a la renta anual del año 2020.

2014				2019		2020		2021	2022		2023		2024	
Activos Fijos	Costo	Vida Util	Depr. Acum Año 6	Valor en Libros Año 6	Adquisición/ Mejoras	Valor en libros	Valor en libros	Adquisición/ Mejoras	Valor en libros	Adquisición/ Mejoras	Valor en libros	Adquisición/ Mejoras	Valor en libros	
Terreno 1	10,162,100.0	-		10,162,100		10,162,100	10,162,100		10,162,100		10,162,100		10,162,100	
Hotel	6,268,742.0	30	1,253,748	5,014,994		4,806,035.5	4,597,077.5		4,388,119.4		4,179,161.3		3,970,203.3	
Mejora infraestructura		30							24,000		23,200		22,400	
Muebles y Equipos del Hotel													21,600	
Cuatrimotos	16,505.0	3	33,010	0		0	0		16,505.00		11,003.33		5,501.67	
Toyota Van Hiace	66,206.0	3	132,412	0		0	0		66,206.00		44,137.33		22,068.67	
Camioneta	83,000.0	3	166,000	0		0	0		83,000.00		55,333.33		27,666.67	
Equipos	4,543.0	5	5,452	3,634		2,726	1,817.2		1,733		1,386		1,040	
Equipos	7,000.0	10	4,200	2,800		2,100.0	1,400.0				700.0		0.0	
Muebles y enseres	2,700.0	3	5,400	0	2,700	1,800	900				0	2,700	1,800	
Muebles y enseres	120,000.0	4	180,000	60,000		30,000	0	120,000		90,000		60,000	30,000	
Muebles y enseres	12,960.0	5	15,552	10,368		7,776	5,184		3,196		2,557		1,918	
Muebles y enseres	9,600.0	8							9,600		8,400		7,200	
Muebles y enseres	659,760.0	10	395,856	263,904		197,928.0	131,952.0		31,140		94,002.0		24,912.0	
Muebles y enseres	15,000.0	15	6,000	9,000		8,000.0	7,000.0				6,000.0		5,000.0	
Intangibles		10							40,000		36,000		32,000	
Terreno 2	5,208,000.0	-	0	5,208,000		5,208,000	5,208,000		5,208,000		5,208,000		5,208,000	
Totales Soles	22,636,116.0		2,197,630	20,734,800	2,700	20,426,465	20,115,431	395,380	20,130,939	2,700	19,760,768	681,263	20,065,959	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 27. Cálculo de inductores de valores históricos para el escenario sin pandemia

Periodo	Valores Históricos del Hotel					Inductores de valor histórico	
	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio	Detalle
Ingresos por ventas	4,591,070	4,694,893	4,546,619	4,835,841	5,354,872	5.00%	horizontal (incrementos anuales)
	11.11%	2.26%	-3.16%	6.36%	10.73%		
Gastos de personal	770,707	728,008	748,844	778,967	1,104,492	17.00%	vertical (sobre las ventas)
	16.79%	15.51%	16.47%	16.11%	20.63%		
Coste directo	328,103	296,564	270,217	270,277	290,265	6.00%	vertical (sobre las ventas)
	7.15%	6.32%	5.94%	5.59%	5.42%		
Mantenimiento	205,480	254,048	173,724	199,876	107,410	4.00%	vertical (sobre las ventas)
	4.48%	5.41%	3.82%	4.13%	2.01%		
Administración	360,225	327,120	338,511	346,439	353,732	7.00%	vertical (sobre las ventas)
	7.85%	6.97%	7.45%	7.16%	6.61%		
Marketing	168,120	186,800	149,440	373,600	410,960	5.00%	vertical (sobre las ventas)
	3.66%	3.98%	3.29%	7.73%	7.67%		
Pago de alquiler	467,000	467,000	467,000	467,000	467,000	10.00%	vertical (sobre las ventas)
	10.17%	9.95%	10.27%	9.66%	8.72%		
Esfuerzos de reducción de costes	67,248	97,136	56,040	59,776	59,776		
EBITDA	2,224,186	2,338,217	2,342,843	2,339,905	2,561,236	49.00%	vertical (sobre las ventas)
	48.45%	49.80%	51.53%	48.39%	47.83%		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 28. Expectativas de proyección (2020-2024) de tarifas para escenario sin pandemia

		Variación:		2.55%	-41.91%	39.29%	5.13%	4.88%	
Tarifas Hotel (con IGV) - Escenario con COVID	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Promedio		
Temporada Alta									
Abril, Junio, Julio, Agosto, Setiembre, Octubre	470.00	482.00	280.00	390.00	410.00	430.00	410.00		
Temporada Baja									
Enero, Febrero, Marzo, Mayo									
Noviembre, Diciembre	350.00	359.00	280.00	300.00	320.00	340.00	320.00		
Servicio de Cuarentena	No aplica	280.00	280.00	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica		
Promedio	410.00	420.50	280.00	345.00	365.00	385.00	365.00		

		Variación:		2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	
Tarifas Hotel (con IGV) - Escenario sin COVID	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Cuatrimotos (hora)	No aplica	60.00	62.00	64.00	66.00	68.00		
Spa - Masajes (30 min)	No aplica	60.00	62.00	64.00	66.00	68.00		
Caballos (45 min)	No aplica	70.00	72.00	74.00	76.00	78.00		
Complementos de fogata (por persona)	No aplica	25.00	26.00	27.00	28.00	29.00		
Insumos de Pachamanca, Parrilla (por persona)	No aplica	50.00	51.00	52.00	53.00	54.00		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 29. Estado de resultados histórico (2014-2019) y proyectado (2020-2024) en escenario sin pandemia

Periodo		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de Operación												
ventas noches turista nacional	60%	1,983,389	2,203,718	2,253,545	2,182,383	2,321,200	2,570,343	2,665,301	2,768,160	2,873,218	2,980,506	3,098,176
ventas noches turista nacional - Retail	80%	1,586,711	1,762,974	1,802,836	1,745,907	1,856,960	2,056,274	2,132,241	2,214,528	2,298,574	2,384,405	2,478,541
ventas noches turista nacional - Wholesale	20%	317,342	352,595	360,567	349,181	371,392	411,255	426,448	442,906	459,715	476,881	495,708
ventas noches turista extranjero	40%	1,322,259	1,469,145	1,502,363	1,454,922	1,547,466	1,713,562	1,776,867	1,845,440	1,915,478	1,987,004	2,065,451
ventas noches turista extranjero - Retail	10%	132,226	146,915	150,236	145,492	154,747	171,356	177,687	184,544	191,548	198,700	206,545
ventas noches turista extranjero - Wholesale	90%	1,190,033	1,322,231	1,352,127	1,309,430	1,392,720	1,542,206	1,599,180	1,660,896	1,723,931	1,788,304	1,858,906
ventas alimentación y bebidas	20%	826,412	918,216	938,977	909,326	967,166	1,070,976	1,110,542	1,150,240	1,190,772	1,232,150	1,274,483
ventas alimentación y bebidas (turismo)		826,412	918,216	938,977	909,326	967,166	1,070,976	1,110,542	1,150,240	1,190,772	1,232,150	1,274,483
Otros ingresos (entretenimiento nuevos Servicios)								324,281	338,729	353,495	368,584	384,029
Cuatrimotos	10%							75,093	78,596	82,176	85,835	89,582
Spa - Masajes	10%							75,093	78,596	82,176	85,835	89,582
Caballos	12%							105,085	109,483	113,976	118,567	123,265
Complementos de Fogata	12%							37,704	39,710	41,762	43,859	46,008
Insumos de Pachamanca, Parrilla	5%							31,307	32,346	33,406	34,487	35,594
Otros ingresos		4,132,059	4,591,079	4,694,884	4,546,632	4,835,832	5,354,881	5,876,991	6,102,569	6,332,963	6,568,244	6,822,139
Gastos de Operación												
Gastos de administración y generales		1,511,126	1,596,176	1,628,668	1,454,932	1,716,968	1,689,143	1,939,407	2,013,848	2,089,878	2,167,521	2,251,306
Gastos de personal		661,175	770,707	728,008	748,844	778,967	1,104,492	999,088	1,037,437	1,076,604	1,116,601	1,159,764
Depreciación y amortización		373,600	373,600	373,600	373,600	373,600	373,600	373,600	373,600	373,600	373,600	373,600
		2,545,901	2,740,483	2,730,276	2,577,376	2,869,535	3,167,235	3,312,095	3,424,885	3,540,082	3,657,722	3,784,670
Utilidad de Operación		1,586,158	1,850,596	1,964,608	1,969,256	1,966,297	2,187,646	2,564,896	2,677,684	2,792,881	2,910,523	3,037,469
Ingresos financieros		33,211	56,141	48,037	51,165	43,242	50,863	43,346	44,852	46,357	47,863	49,368
Gastos financieros		563,919	686,471	516,128	408,412	358,720	354,393	344,958	278,946	207,653	130,657	47,501
Utilidad antes de impuestos		1,055,450	1,220,266	1,496,517	1,612,009	1,650,819	1,884,116	2,263,284	2,443,590	2,631,585	2,827,728	3,039,337
impuestos a las ganancias	30%	316,635	366,080	448,955	483,603	495,246	565,235	678,985	733,077	789,476	848,318	911,801
Utilidad neta		738,815	854,186	1,047,562	1,128,406	1,155,574	1,318,881	1,584,299	1,710,513	1,842,110	1,979,410	2,127,536

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 30. Cálculo de la tasa de descuento para escenario con pandemia y sin pandemia

Escenario			Detalle	
Calculando Beta apalancado	Con Pandemia	Sin Pandemia		
Beta desapalancado (B_u) =	0.8865	0.6807	$\beta_L = \beta_U \times \left[1 + (1 - T) \times \frac{D}{E} \right]$ β_L Beta de los recursos propios de la empresa apalancada β_U Beta de los recursos propios de la empresa sin apalancar T Tasa de impuesto corporativa D/E Ratio Deuda/Capital	
Deuda (D) =	1,139,600	4,840,829		
Capital (E) =	19,237,318	19,237,318		
Tasa de Impuesto (T) =	30%	30%		
Beta apalancado (B_L) =	0.9233	0.8006		
Calculando COK (Ke soles)	Con Pandemia	Sin Pandemia		
Tasa de libre riesgo (R_f) =	2.3334%	2.3969%	$K_e = R_f + \beta \times PM + R_p$ R_f Retorno del activo libre de riesgo medido como el rendimiento del Bono del Tesoro estadounidense ($T - Bonds$) a 10 años R_p Riesgo país, medido como la diferencia del rendimiento del título de la deuda externa del país y el rendimiento del título del gobierno estadounidense (se usa el índice EMBI+ de JP Morgan) PM Prima por Riesgo de Mercado, medido como la diferencia del promedio del retorno del índice Standard & Poor's 500 y del Bono del Tesoro estadounidense a 10 años β Riesgo sistemático de la empresa, que refleja características del sector en que la empresa actúa	
Prima de Riesgo de Mercado (PM) =	6.4265%	6.4265%		
Beta apalancado (B_L) =	0.9233	0.8006		
Riesgo País (R_p) =	1.8505%	1.2867%		
Volatilidad relativa de las acciones (λ) =	1.7600	1.6700		
COK (Ke) en USD nominales =	11.5200%	9.6900%	$\lambda \times \text{riesgo país}$ $\text{donde } \lambda = \frac{\sigma \text{ índice BVL}}{\sigma \text{ bonos soberanos Perú S/}}$	
inflación PEN (π Perú) =	1.3249%	1.3177%	Volatilidad relativa de las acciones (λ): $\text{Convirtiendo la COK (Ke soles): } K_{e\text{soles}} = \left\{ [1 + K_e] \times \left[\frac{(1 + \pi_{\text{pen}})}{(1 + \pi_{\text{usa}})} \right] \right\} - 1$ $K_{e\text{soles}} = \left\{ [1 + (R_f + \beta \times PM + R_p \times \lambda)] \times \left[\frac{(1 + \pi_{\text{pen}})}{(1 + \pi_{\text{usa}})} \right] \right\} - 1$	
inflación USA (π USA) =	1.8000%	1.8000%		
COK (Ke) en PEN reales =	10.9995%	9.1703%		
Costo de la deuda (K_d) =	5.9200%	8.0000%		
Calculando WACC	Con Pandemia	Sin Pandemia		
WACC =	10.6200%	8.4500%	$WACC = \frac{E}{E + D} \times K_e + \frac{D}{E + D} \times K_d \times (1 - T)$	

Nota: Beta desapalancado (B_u), con referencia en Damodaran, 2020a; tasa de libre riesgo (R_f), con referencia en BCRP, 2020b; riesgo de mercado (R_m), con referencia en Damodaran, 2020c; riesgo país, EMBIG Perú (PBS), con referencia en BCRP, 2020c; volatilidad relativa de las acciones (λ) con referencia en Damodaran, 2020b. Los dos primeros gráficos de las fórmulas B_L y K_e con la conceptualización fueron obtenidos de Court Monteverde, 2012. Los dos siguientes gráficos de las fórmulas (λ) y (K_e soles) con la conceptualización fueron obtenidos de Lira Briceño, 2013. El último gráfico de la fórmulas WACC con la conceptualización fue obtenido de Court Monteverde, 2012.

Elaboración: Propia.

Anexo 31. Cálculo de g de crecimiento perpetuo y valores terminales para cada escenario

Calculando g de crecimiento perpetuo				Detalle
Utilidad Neta =	1,416,437			$g = ROE \times (1 - payout)$ <p>O, igual, se puede calcular por la expresión:</p> $g = ROE \times b$ <p>Donde:</p> <p><i>g</i> Tasa de crecimiento</p> <p><i>ROE</i> Retorno sobre el capital propio</p> <p><i>Payout</i> % de los beneficios que se usan para pagar dividendos</p> <p><i>b</i> Política de dividendos o porcentaje de la utilidad que es reinvertida</p>
Capital (E) =	19,237,318			
(ROE) =	7.36%			
Dividendos =	1,120,800			
b =	20.87%			
payout =	79.13%			
g =	1.54%			
Calculando los Valores terminales				Detalle
Escenario				
	Con Pandemia	Sin Pandemia		
FCL (2024) =	3,024,169	3,299,699		$Valor\ Terminal = \frac{F C F_i \times (1 + g)}{(W A C C - g)}$
g =	1.54%	1.54%		
WACC =	10.6200%	8.4500%		
Valor Terminal =	33,818,736	48,487,907		

Los gráficos de las fórmulas (g) y (Valor Terminal) como la conceptualización fueron obtenidos de (Court Monteverde, 2012).

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 32. Plan de inversiones (2022-2024) en escenario con pandemia

2014				2019	2020		2021	2022		2023		2024	
Activos Fijos	Costo	Vida Util	Depr. Acum Año 6	Valor en Libros Año 6	Adquisición/ Mejoras	Valor en libros	Valor en libros	Adquisición/ Mejoras	Valor en libros	Adquisición/ Mejoras	Valor en libros	Adquisición/ Mejoras	Valor en libros
Terreno 1	12,162,100.0 -		0	12,162,100		12,162,100	12,162,100		12,162,100		12,162,100		12,162,100
Hotel	6,268,742.0	30	1,253,748	5,014,994		4,806,036	4,597,077		4,388,119		4,179,161		3,970,203
Muebles y Equipos del Hotel													
Cuadrimotos	16,505.0	3	33,010	0				16,505	11,003		5,502		0
Toyota Van Hiace	66,206.0	3	132,412	0		0	0	66,206	44,137		22,069		0
Camioneta	83,000.0	3	166,000	0		0	0	83,000	55,333		27,667		0
Equipos	4,543.0	5	5,452	3,634		2,726	1,817	8,933	8,055		5,360		3,573
Equipos	7,000.0	10	4,200	2,800		2,100	1,400		700		0	7,000	6,300
Muebles y enseres	2,700.0	3	5,400	0	2,700	1,800	900		0	2,700	1,800		900
Muebles y enseres	120,000.0	4	180,000	60,000		30,000	0	115,200	86,400		57,600		28,800
Muebles y enseres	12,960.0	5	15,552	10,368		7,776	5,184	3,196	2,557		1,918	12,960	11,646
Muebles y enseres		8						9,600	8,400				6,000
Muebles y enseres	659,760.0	10	395,856	263,904		197,928	131,952	90,980	147,858		72,784	634,282	634,540
Muebles y enseres	15,000.0	15	6,000	9,000		8,000	7,000		6,000		5,000		4,000
Intangibles		10						60,000	54,000		48,000		42,000
Terreno 2	3,208,000.0 -		0	3,208,000									
Totales Soles	22,626,516.0		2,197,630	20,734,800	2,700	17,218,465	16,907,431	477,620	16,997,863	2,700	16,611,360	654,242	16,891,663

Fuente: Elaboración propia, 2020.

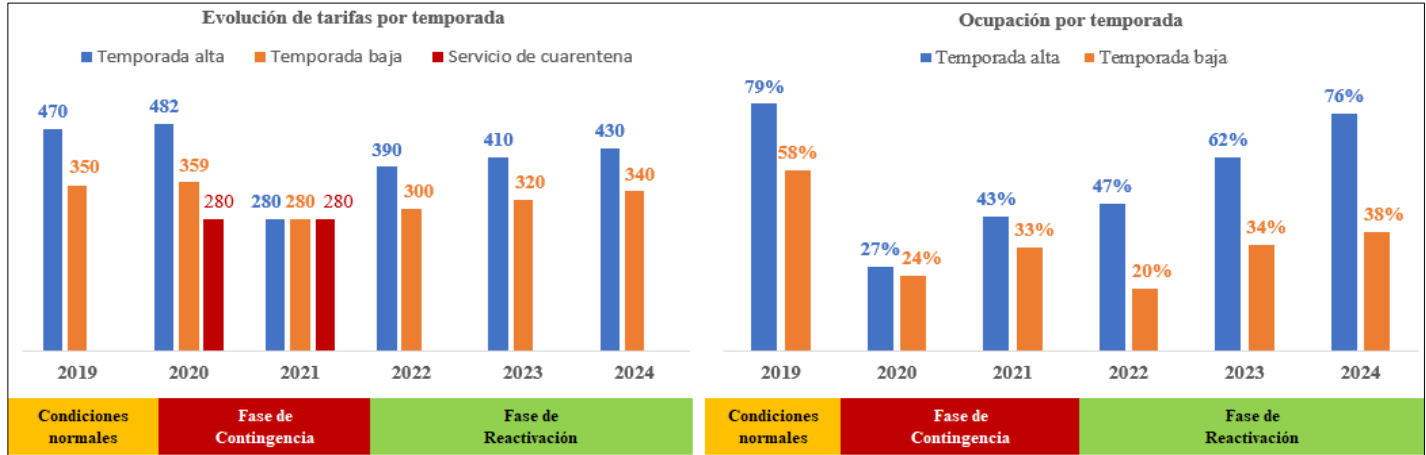
Anexo 33. Expectativas de proyección (2020-2024) de tarifas para escenario con pandemia

		Variación:					
		2.55%	-41.91%	39.29%	5.13%	4.88%	
Tarifas Hotel (con IGV) - Escenario con COVID		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Temporada Alta							
Abril, Junio, Julio, Agosto, Setiembre, Octubre		470.00	482.00	280.00	390.00	410.00	430.00
Temporada Baja							
Enero, Febrero, Marzo, Mayo							
Noviembre, Diciembre		350.00	359.00	280.00	300.00	320.00	340.00
Servicio de Cuarentena		No aplica	280.00	280.00	No aplica	No aplica	No aplica
Promedio		410.00	420.50	280.00	345.00	365.00	385.00

		Variación:					
		2.50%	2.50%	2.50%			
Tarifas Hotel (con IGV) - Escenario con COVID		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cuatrimotos (hora)		No aplica	No aplica	No aplica	60.00	62.00	64.00
Spa - Masajes (30 min)		No aplica	No aplica	No aplica	60.00	62.00	64.00
Caballos (45 min)		No aplica	No aplica	No aplica	70.00	72.00	74.00
Complementos de fogata (por persona)		No aplica	No aplica	No aplica	25.00	26.00	27.00
Insumos de Pachamanca, Parrilla (por persona)		No aplica	No aplica	No aplica	50.00	51.00	52.00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 34. Evolución de tarifas por temporada(izquierda) y ocupación por temporada (derecha) 2019 – 2024



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Nota biográfica

Verónica Cecilia Gonzales Uribe

Contadora público colegiado, egresada de la Universidad Particular de San Martín de Porres. Cuenta con una especialización en Tributación por la Pontificia Universidad Católica del Perú y una especialización en Finanzas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tiene experiencia mayor a quince años en el sector logístico, en diferentes áreas de soporte corporativo. Participó en el desarrollo de proyectos de rentabilidad de clientes y servicios e implementación de SAP R3. Actualmente, ocupa la posición de gerente de Administración y Finanzas en la empresa Scharff, liderando equipos de diferentes especialidades como compras, seguridad, contabilidad, finanzas y legal.

Roger Giancarlos Matos Quino

Ingeniero de Sistemas titulado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con un diplomado en Finanzas Corporativas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tiene más de diez años de experiencia profesional en el sector bancario, liderando proyectos relacionados al diseño y mejores productos financieros. Actualmente, ocupa la posición de consultor de proyectos de innovación en BBVA Perú.

Luis Alfredo Romero Romero

Bachiller en Administración por la Universidad de Lima. Tiene más de siete años de experiencia profesional en el rubro químico como proveedor de la industria minera a nivel local y regional. Cuenta con conocimiento del mercado de colectores para flotación de minerales, así como de insumos químicos y bienes fiscalizados. Actualmente, se desempeña como asistente técnico comercial de Reactivos Nacionales S. A.

Shirley Paola Sánchez López

Contadora pública colegiada graduada de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con experiencia en contabilidad general e impuestos en diversos grupos económicos, como Grupo El Comercio y Grupo Telefónica. Actualmente, se desempeña como gerente de Impuestos de GesNext Perú, una empresa del Grupo IBM.

Esther Rocío Zimic Palacios

Ingeniera industrial titulada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con especialización en Operaciones y Logística por la escuela de postgrado de Esan. Cuenta con cerca de diez años de experiencia en la industria de Oil & Gas. Actualmente, ocupa la posición de analista senior de Compras y Contrataciones en Repsol Exploración Perú.